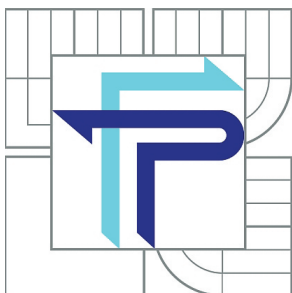


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

VYUŽITÍ CONTROLLINGU V PODNIKU

THE COMPANY CONTROLLING UTILIZATION

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. LUKÁŠ STEJSKAL

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

prof. Ing. MILOŠ KONEČNÝ, DrSc.

BRNO 2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Stejskal Lukáš, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Využití controllingu v podniku

v anglickém jazyce:

The Company Controlling Utilization

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíl práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- FIBÍROVÁ, J. Reporting moderní metoda hodnocení výkonnosti firmy. 2. vyd. Praha: Grada, 2002. 116 s. ISBN 80-247-0482-X.
- HORVÁTH, P. Controlling. 10. Aufl. München: Valen, 2008. 907 s. ISBN 978-3-8006-3252-7.
- KONEČNÝ, M. Controlling. 4. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. 139 s. ISBN 978-80-214-3346-5.
- MIKOVCOVÁ, H. Controlling v praxi. 1. vyd. Praha: Čeněk, 2007. 182 s. ISBN 978-80-7380-049-9.
- POPESKO, B. Moderní metody řízení nákladů. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2974-9.

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Miloš Konečný, DrSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 18.05.2010

Abstrakt

Předmětem diplomové práce „Využití controllingu v podniku“ je analýza současného stavu ekonomického řízení firmy a návrh podpůrného modulu v podnikovém informačním systému (ERP). Teoretická část se zabývá uplatněním controllingu v podniku, možnostmi ERP a současnými trendy v těchto oblastech. Praktická část se zabývá detailnějším popisem použitého modulu v podniku REDA a.s. a zobrazuje úskalí daného řešení. Problém je řešen v prostředí ERP K2.

Klíčová slova (Česky - CZ):

Controlling, řízení, finanční analýza, náklady, informační systém.

Abstrakt - anglicky

The goal of the submitted thesis “The Company Controlling Utilization“ is to analyze existing economic system in the company and to suggest supporting module for its ERP. Theoretic part deals with the company controlling utilization, possibilities of ERP and current trends. Practical part deals with the detailed description of used module in REDA a.s. showing problems of given solution. The given problem is solved by using ERP K2.

Klíčová slova (English - US):

Controlling, management, financial analysis, costs, information system.

Bibliografická citácia práce:

STEJSKAL, L. *Využití controllingu v podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 72 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Miloš Konečný, DrSc.

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je pôvodná a spracoval som ju samostatne. Prehlasujem, že citácie použitých prameňov sú úplné a že som vo svojej práci neporušil autorské práva (v zmysle Zákona č. 121/2000 Zb., o práve autorskom a o právach súvisiacich s právom autorským).

V Brne dňa 20. 05. 2010

Podpis

PodĎakovanie

Rád by som poďakoval prof. Ing. Milošovi Konečnému, DrSc. z VUT v Brně a Ing. Michalovi Večeřovi zo spoločnosti REDA a.s. za podnetné pripomienky a odborné rady, ktorými prispeli k vypracovaniu tejto diplomovej práce. Ďakujem tiež Mgr. Zdeňkovi Šarmanovi zo spoločnosti TELURI s.r.o. za všetky poskytnuté informácie.

OBSAH

ÚVOD	9
1 CIEĽ PRÁCE, METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA.....	10
2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE	11
2.1 CONTROLLING.....	11
2.1.1 Zmysel controllingu.....	11
2.1.2 Ciele controllingu	12
2.1.3 Funkcie controllingu.....	13
2.1.3.1 Plánovanie.....	13
2.1.3.2 Kontrolovanie	16
2.1.3.3 Riadenie	18
2.1.4 Úlohy controllingu	19
2.1.5 Controller.....	21
2.2 FINANČNÝ CONTROLLING	24
2.2.1 Plánovanie	24
2.2.2 Kontrola.....	25
2.2.3 Riadenie.....	26
2.3 INFORMAČNÝ SYSTÉM (IS)	27
2.3.1 Informácia	27
2.3.2 Definícia informačného systému (IS)	28
2.3.3 Zloženie informačného systému	29
2.3.3.1 Management Information System (MIS) a OLAP	29
2.4 DATA MINING	30
3 ANALÝZA PROBLÉMU A SÚČASNEJ SITUÁCIE	32
3.1 STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA PODNIKU	32
3.1.1 Logo spoločnosti	34
3.1.2 Základné finančné zhodnotenie firmy.....	34
3.1.2.1 Výnosy.....	34
3.1.2.2 Náklady	35
3.2 INFORMAČNÝ SYSTÉM (IS)	36
3.3 PODROBNÝ POPIS A ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU PROBLÉMU V PODNIKU	37
3.3.1 Funkcia controllera	37
3.3.2 Operatívny controlling	38
3.3.2.1 Plánovanie.....	38
3.3.2.2 Informačné zabezpečenie manažérov	38

3.3.2.3	Kontrola.....	39
3.3.2.4	Riadenie nápravných opatrení	40
3.3.3	<i>Finančný controlling</i>	40
3.3.3.1	Plánovanie.....	40
3.3.3.2	Informačné zabezpečenie manažérov	41
3.3.3.3	Kontrola.....	41
3.3.3.4	Riadenie nápravných opatrení	41
3.4	VYHODNOTENIE	41
4	VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENÍ, PRÍNOS (EFEKTÍVNOSŤ) NÁVRHOV RIEŠENÍ	43
4.1	UPGRADE INFORMAČNÉHO SYSTÉMU (IS)	43
4.1.1	<i>Vyhodnocovanie plánov a kontrola</i>	48
4.1.1.1	Reportingový systém	50
4.1.2	<i>Výhody navrhovaného riešenia</i>	51
4.1.3	<i>Nevýhody navrhovaného riešenia</i>	51
4.1.4	<i>Náklady navrhovaného riešenia</i>	51
4.1.5	<i>Výsledky predbežného testovania</i>	52
4.2	ZAVEDENIE SLEDOVANIA VYBRANÝCH EKONOMICKÝCH UKAZOVATEĽOV	54
4.3	VYUŽITIE ZMIEN VO FINANČNOM CONTROLLINGU	58
4.3.1	<i>Plánovanie</i>	58
4.3.2	<i>Kontrola</i>	59
4.3.3	<i>Riadenie</i>	59
4.4	VYHODNOTENIE A PRÍNOSY	59
4.4.1	<i>Harmonogram zavádzania nového modulu</i>	60
5	ZÁVER	61
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	62
	ZOZNAM OBRÁZKOV A TABULIEK.....	64
	ZOZNAM SKRATIEK	66
	PRÍLOHY	67

ÚVOD

Nachádzame sa v období, v ktorom správna informácia rozhoduje o víťazoch a porazených. Vyhráva ten, kto informácie dokáže nielen hľadať, ale aj nájsť. Dobré informácie v spojení s výpočtovou technikou vytvárajú silnú zbraň každej organizácie, ktorá chce obstáť na bojovom poli s názvom „trh“. A ak táto zbraň účinne podporuje zvolenú stratégiu, víťazstvo je na dosah ruky.

Controlling je neoddeliteľnou súčasťou každého moderného podniku rozhodnutého konkurovať. Existujú však aj firmy, ktoré z určitých dôvodov považujú tento podsystem riadenia za prílišný luxus alebo prebytočnú administratívu. Jednou z takých firiem bola donedávna aj spoločnosť REDA a.s. s obratom cca 700 mil. Kč, ktorá sa iba pred pár mesiacmi rozhodla obsadiť funkciu controllera. Vedenie si s prehlbujúcou krízou uvedomilo dôležitosť redukovať a lepšie ovládať náklady, preto sa controlling v tejto firme bude zameriavať hlavne na finančnú oblasť controllingu.

Celopodnikovú stratégiu musí samozrejme podporovať aj stratégia IT, takže súbežne so zavádzaním controllingu bude potrebné rozširovať aj funkcionality podnikového informačného systému. Moja diplomová práca sa zameriava z veľkej časti práve na túto oblasť controllingu.

1 CIEĽ PRÁCE, METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA

Cieľom tejto práce je popis a zhodnotenie fungovania controllingu v spoločnosti REDA a.s., kde bližšie popíšem základné oblasti controllingu (zameriam sa na finančnú časť controllingu) a zhodnotím ich fungovanie v spoločnosti. Následne navrhnem opatrenia pre lepšie fungovanie a optimalizáciu. Zameriam sa pritom na oblasť informačného zabezpečenia vedenia spoločnosti kde rozšírim funkcionality súčasného podnikového informačného systému o modul controllingu. Tento modul bude riešiť hlavne optimalizáciu nákladov, čo predpokladá zvýšenie budúceho zisku firmy. Modul bude obsahovať jednoduché formuláre určené na vkladanie hodnôt plánov. Pre porovnanie zavedených plánov so skutočnosťou využijem analytický program OLAP.

Pri tvorbe návrhu určite využijem metódy analýzy, vyhodnocovanie silných a slabých stránok, analýzy oborového okolia. Takisto využijem metódu brainstormingu.

Vypracujem a stručne popíšem vybrané ukazatele z finančnej analýzy. Získam tým lepší pohľad na ekonomickú situáciu firmy.

2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE

2.1 Controlling

2.1.1 Zmysel controllingu

Controlling je riadenie v širšom slova zmysle. Toto riadenie je účelné a systematické, zamerané na dlhodobú existenciu podniku v budúcnosti, na celopodnikové dlhodobé a krátkodobé ciele a na dosiahnutie podnikateľských zámerov. Väčšina podnikov má rovnaké alebo veľmi podobné ciele. Ich dosiahnutie závisí na kvalite controllingového systému v podniku a previazanosti jednotlivých zložiek podniku na horizontálnej a vertikálnej úrovni. Takto systematický controllingový systém vedie k rýchlejšiemu dosiahnutiu cieľa a teda väčšej konkurencieschopnosti podniku (3).

Controlling je samostatným dielčim systémom riadenia, ktorý má vo firme vymedzenú oblasť činností, zodpovednosť a právomoc, ktorou ovplyvňuje proces rozhodovania.

„Pôvodným účelom controllingu je koordinácia systému riadenia pre zaistenie vnútornej a vonkajšej harmonizácie a zaistenie informácií. Controlling dopĺňa a integruje management ako v koncepcnom, funkcionálnom a inštitucionálnom zmysle, tak aj v personálnom zmysle (pri vytvorení vlastných miest controllerov). Controllingová filozofia (software) a infraštruktúra controllingu (hardware) sú stĺpy doplnenia riadenia. S ich pomocou bude možné dostať pod kontrolu komplexnosť riadenia podniku.¹“

Controlling je nástroj riadenia, ktorý komplexne podchycuje najdôležitejšie udalosti, vytvára vhodnú informačnú základňu pre riadenie, upozorňuje na vzniknuté odchýlky a nutnosť ich odstránenia. Jeho zmyslom je podporiť vedenie podniku a vedúcich pracovníkov pri ich rozhodovaní.

¹ MIKOVCOVÁ, H. Controlling v praxi. 1. vyd. Praha: Čeněk, 2007, str. 8.

Medzi hlavné oblasti úloh controllingu patrí²:

- tvorba motivačných faktorov,
- strategické plánovanie,
- strategická dopredná a spätná väzba,
- plánovanie a riadenie investícií,
- plánovanie a riadenie projektov,
- kontrola a plánovanie procesov,
- operatívne podnikové plánovanie a sledovanie skutočností,
- výkazníctvo pre management.

V praxi býva controlling uvádzaný ako kontrola, čo je veľmi úzky preklad, pretože controlling je koncepcia riadenia zameraná na výsledok, ktorá prekračuje hranice funkcií a koordinuje plánovanie, kontrolu a informačné toky. Úspešný controlling spočíva v rozpoznaní potenciálnych a aktuálnych odchýliek od plánu a ich následnom odstránení managementom.

Predpokladom úspešného controllingu je zavedenie jednotnej metodiky plánovania, vychádzajúcej z cieľov stanovených vedením podniku. Pri následnej kontrole zisťujeme metódou porovnania plánov so skutočnosťou prípadné odchýlky.³

2.1.2 Ciele controllingu

Obečným cieľom controllingu je prispieť k zaisteniu životaschopnosti podniku. Eschenbach uvádza, že zaistenie životaschopnosti zahŕňa tieto ciele riadenia:

- **zaistenie schopnosti anticipácie a adaptácie:** poskytnutie informácií o existujúcich zmenách okolia (adaptácia) a sprostredkovaní údajov o možných budúcich zmenách okolia (anticipácia). Podnik sa tak stáva aktívnym v celom priebehu riadenia – od prípravy rozhodnutia, realizácie rozhodnutia až po kontrolu výsledkov.
- **zaistenie schopnosti reakcie:** zavedenie informačného a kontrolného systému, ktorý ukazuje vzťah medzi plánovaným a skutočným vývojom a umožňuje nápravu porúch.

² Srov. ESCHENBACH, R. Controlling. 2. vyd. Praha: ASPI, 2004, str. 214. (1)

³ VOLLMUTH, H. J. Controlling: Nový nástroj řízení. str. 12 (13)

- **zaistenie schopnosti koordinácie:** jedná sa o vytvorenie predpokladov v technike riadenia k zladeniu aktivít jednotlivých podsystémov.

Cieľom podniku nieje len zisk, ale tiež musí brať ohľad na ďalšie ciele, napr. na zamestnancov, investorov a okolie podniku. Tieto tri piliere musí management podniku s pomocou controllingu zladiť tak, aby boli v rovnováhe. Nedostatočné splnenie cieľov v jednotlivých oblastiach nemôže byť kompenzované ani prekročením v inej oblasti cieľov (2).

2.1.3 Funkcie controllingu

Controlling v sebe zahŕňa tieto hlavné funkcie:

- **Plánovanie** – stanovenie cieľov podniku,
- **Kontrolovanie** – porovnávanie plánu so skutočnosťou,
- **Riadenie** – uskutočňovanie nápravných opatrení.

2.1.3.1 Plánovanie

Podnikové plánovanie má za úlohu zostaviť systém dielčích plánov, v ktorých sú spracované písomne formulované ciele podniku, opatrenia a činnosti potrebné k ich realizácii. Celá plánovacia činnosť sa v súčasnej dobe trvalo orientuje na záväzný systém cieľov, pretože len tak je možné aktívne utvárať riadenie podniku. Tvorčím charakterom plánov je myslený racionálny spôsob jednania pri plánovacích prácach, obzvlášť schopnosť vecne a časovo zladiť uskutočňovanie plánovaných úloh. Orientácia na budúcnosť sa prejavuje obzvlášť v rozpoznaní a rozhodovaní o nevyhnutných opatreniach, k využitiu budúcich príležitostí alebo vyvarovania sa potenciálneho nebezpečia. Rys, ktorý sa vzťahuje na vzájomné závislosti dielčích plánov, ktoré vyžadujú trvalú spätnú väzbu, je procesná orientácia.

Každý plán v sebe musí zahrňovať určenie, čo má byť v budúcnosti dosiahnuté, určenie ciest k dosiahnutiu plánovaných cieľov a tiež určenie prostriedkov k dosiahnutiu daných podnikových cieľov. (11)

Požiadavky na plány

V záujme zaistenia kvality plánov a teda ich vhodnosti pre riadenie je nutné, aby plány splňovali nasledujúce požiadavky:

Časová previazanosť – východiskom pre odhad budúceho vývoja je znalosť minulého vývoja a pochopenie súčasnosti. Plánovací horizont plánov strategických býva najčastejšie 4 roky, plány operatívne sú ich detailným rozpracovaním na ročné obdobie, zároveň však prebieha preskúmavanie a upresňovanie (prípadne zmena) strategických cieľov. V rámci plánovania sa uplatňuje aj princíp kĺzavého plánovania, tzn., že strategický plán sa vždy po roku dopĺňa o ďalšie ročné obdobie, plán operatívny vždy o nasledujúci mesiac.

Vecná previazanosť – je nutné koordinovať vecnú stránku dielčích plánov (plány odbytu, obratu, nákladov, zisku, výroby, investícií, nákupu, personálny plán) tak, aby mohli byť agregované do plánov súhrnných (plánovaná rozvaha, výsledovka a finančný plán).

Variantnosť x záväznosť – u prognóz a stratégií je variantnosť plánovacieho dokumentu jednou z možností, ako sa podnik môže vyrovnáť so zmenami podmienok v rámci podniku a jeho okolia. Naproti tomu záväznosť je nevyhnutnou požiadavkou k tomu, aby určené ciele boli skutočne plnené a dosiahnuté. Záväznosť (požiadavka na 100% plánu) sa teda týka plánov operatívneho charakteru, ale aj u nich sa doporučuje v prípade nestabilného prostredia vypracovávať optimistickú, strednú a pesimistickú variantu, prípadne mať pripravený krízový scenár.

Úplnosť x prehľadnosť – prehľadné dokumenty nebývajú úplné, môžu ale nemusia byť aktuálne. Úplné dokumenty nebývajú ani aktuálne ani prehľadné. Aby boli plánovacie dokumenty schopné splniť obidve požiadavky súčasne, mali by zahrňovať iba tie položky, ktoré sú podstatné pre dosiahnutie cieľa a tieto položky majú byť usporiadané tak, aby podnikové riadenie mohlo prebiehať bezproblémovo.

Uskutočniteľnosť – podnikové ciele by mali byť dosiahnuteľné a reálne, ich úroveň však musí byť ale tak vysoká, aby bol súčasne zaistený rozvoj podniku.

Kontrolovateľnosť – plán musí mať takú štruktúru, aby ho bolo možné porovnať so skutočnosťou a zaistiť tak spätnú väzbu na cieľ podniku, prípadne umožniť jeho korekciu.

Elasticita – aj keď plány sú chápané ako záväzné, musí existovať možnosť plány aktualizovať vo väzbe na zmeny pôvodných predpokladov a podmienok.

Systémovosť – pre tvorbu a kontrolu plánov musí podnik disponovať vhodnou metodikou a systémom konkrétnych metód a nástrojov, ktorých používanie zaistí vyššie uvedené požiadavky.

Hospodárnosť – závery plánov a ich použiteľnosť musia byť v ekonomickom vzťahu k nákladom na vypracovanie plánu.

Spôsoby zostavovania plánov

Podľa toho, z akej úrovne sa odvodzujú plány jednotlivých plánovacích úrovní, sa rozlišujú plánovania:

Retrográdne (top-down) – zhora dole. Globálny plánovací rámec je stanovený podnikovým riadením a podriadené plánovacie stupne ho na svojich úrovniach definujú a konkretizujú. Prednosť tohto smeru plánovania je v tom, že ciele všetkých dielčích plánov odpovedajú cieľom podniku ako celku, existuje však tiež nebezpečenstvo, že úlohy zadávané top managementom budú pre podriadené úrovne nesplniteľné.

Progresívne (bottom-up) – zdola hore. Toto plánovanie začína na najnižších plánovacích úrovniach, dielčie plány sú predávané nadriadenému stupňu, ktorý tieto plány koordinuje, zhrňuje a predáva ďalej, pokiaľ nie je dosiahnutá najvyššia plánovacia úroveň. Táto koncepcia má výhodu v tom, že plány vychádzajú od tých, ktorých sa ich plnenie bezprostredne týka, a ktorí tiež majú k dispozícii aktuálne informácie. Problémom môže byť náročná koordinácia vecná a časová.

Protismerné plánovanie – v ideálnom prípade prebieha plánovanie formou informačných protitokov, tzn. že podnikové vedenie zostavuje predbežný rámcový plán,

od ktorého sa odvodzujú plány dielčie. Na nižších úrovniach sa preskúmvavajú s ohľadom na ich realizovateľnosť. Vzniknuté odchýlky sa riešia v ďalších cykloch. Plánovací proces prebieha teda tak dlho, pokým nieje dosiahnutá zhoda na všetkých úrovniach. Potom sa plán stáva záväzným pre všetky oblasti a vzniká zodpovednosť konkrétnych pracovníkov za plnenie dielčích plánov. Nevýhodou tejto plánovacej koncepcie je jej relatívna časová náročnosť. (5)

2.1.3.2 Kontrolovanie

Podniková kontrola by mala zaistiť, aby sa skutočný stav čo najmenej líšil od stanoveného plánu podniku. Existujú spätné väzby plánovania a kontrolovania, ktoré sú na sebe závislé. Kontrolovanie podniku závisí na tom, ako dobre bol vypracovaný plán a po ako dlhej dobe je možné zistiť odchýlky. Čím skôr sa odchýlky odhalia, tým rýchlejšie a efektívnejšie sa dajú minimalizovať alebo dokonca úplne odstrániť (10).

Kontrolovanie delíme na kontrolu:

- výsledkov
- procesov

Kontrola výsledkov sa sústreďí na výsledky realizácie a plánu, zatiaľ čo pri kontrole procesov sa kontroluje povaha a spôsob vzniku výsledku, teda jeho priebeh a realizácia. Na základe týchto porovnaní sa dajú zistiť odchýlky. Odhalíme, či sa realizácia odklonila od plánu, ktorý zle odhadol skutočný stav, alebo že plán bol nerealizovateľný. Tiež je možné, že dané opatrenia boli zle pochopené, alebo neboli dodržané stanovené ciele podniku. Pri úplnom kontrolovaní by mali byť detailne analyzované všetky veličiny v plánoch (10).

Určenie a analýza odchýliek

Analýza odchýliek sa uskutočňuje hlavne vo vzťahu k nositeľom nákladov (tu je kontrola jadrom tzv. nákladového controllingu), prípadne sa uskutočňuje vo vzťahu k účtovným obdobiam (stáva sa neoddeliteľnou zložkou finančného controllingu,

pretože skúma transformáciu výnosov na príjmy a nákladov na výdaje). Odchylky môžu mať niekoľko príčin (subjektívne aj objektívne spôsobených), medzi ktoré patria napr. chyby vo výbere plánovacích metód a postupov, nereálne stanovenie cieľov, existencia informačných bariér hlavne o konkurencii, ich nákladoch a ziskoch, chyby v analýze trhu, nepredvídateľné zmeny cien atď.

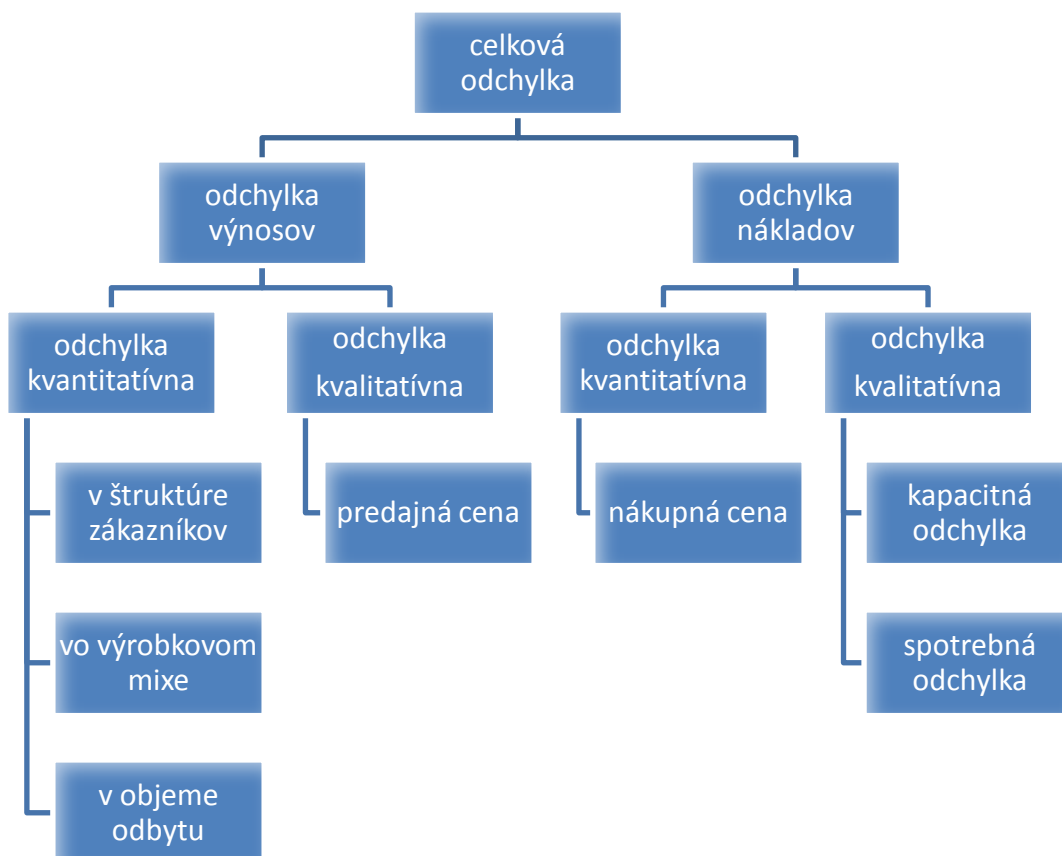
Vzniknuté odchylky je možné klasifikovať do dvoch hlavných skupín:

- **odchylky výnosov,**
- **odchylky nákladov.**

V rámci každej skupiny je možné analyzovať odchylky:

- **kvantitatívne,**
- **kvalitatívne.**

Rozklad celkovej odchylky na odchylky dielčie je znázornený na Obr. 1.



Obrázok 1: Rozklad odchylky.

Uvedená klasifikácia odchýliek vychádza z predpokladu, že globálnu odchýlku (napr. v zisku) je možné ďalej rozložiť na odchýlky dielčie, pričom určitú časť odchýlky je možné priradiť k odchýlkám kvalitatívnym a kvantitatívnym, a táto odchýlka je potom označovaná ako kombinovaná. Odchýlky je možné klasifikovať aj podľa oblastí ich vzniku, pričom každú dielčiu odchýlku môžeme považovať za globálnu vo svojej oblasti a ďalej ju členiť na kvalitatívnu a kvantitatívnu. Ide napr. o odchýlky v odbyte, v sortimente, v štruktúre zákazníkov a cene, ktoré ovplyvňujú hodnotu tržieb, odchýlky v rozpise materiálu, v receptúre výroby, v pracovných operáciách, ktoré ovplyvňujú veľkosť jednicových nákladov, odchýlky v cenách a spotrebe vstupov, ktoré môžu ovplyvniť hodnotu fixných nákladov. Odchýlky vznikajú aj v hodnote príspevkov na úhradu, u ktorého je odchýlka vždy odvodená od odchýliek už uvedených. (5)

2.1.3.3 Riadenie

Pre dobre fungujúci controlling v podniku je rovnako dôležité ako kontrola a plánovanie aj riadenie podniku. Určenie podnikových cieľov a zistenie ich odchýliek od skutočného stavu nám ešte nezaručuje dosiahnutie stanovených cieľov. Preto, aby bol podnik úspešný, potrebuje tiež stanoviť fungujúce riadenie pre minimalizovanie zistených odchýliek alebo dokonca k ich odstráneniu.

Úlohou riadenia podniku je, aby bolo zaistené vykonanie všetkých postupov správnym spôsobom. Či je podnik dobre riadený sa ukáže, až keď sa skutočný stav podniku čo najviac začne približovať stanovenému plánu a je dosiahnutý podnikový cieľ. Riadenie má byť vždy orientované na cieľ a na budúcnosť, pretože stanovené ciele budú realizované až počas nadchádzajúceho hospodárskeho roku, kedy sa osvedčí aj správnosť riadenia (11).

V rámci systému riadenia preberá controlling radu funkcií a výkonov.

Podpora riadenia

Controlling poskytuje managementu všetok servis, ktorý je potrebný pre plnenie jeho úloh. Controlling pritom zodpovedá za správnosť, správne načasovanie a primeranosť podpory. Manažér zodpovedá za rozhodnutie, radami controllingu sa

však riadiť nemusí. V tomto postavení je controlling na úrovni ostatných služieb. Túto funkciu by sme mohli označiť ako funkciu informačnú.

Doplnenie riadenia

Okrem samotného servisu alebo poradenstva môže controlling uskutočňovať aj riadiace výkony alebo sa aktívne podieľať na tvorbe nariadení. Práca controllingu potom spočíva hlavne vo vytváraní inštrumentária controllingových nástrojov a metód, ktoré sa potom záväzne používajú v jednotlivých podsystémoch riadenia. Controlling tým dopĺňa prácu samotných manažérov týchto podsystémov. Okrem toho môže controlling preberať zodpovednosť za rozhodovanie v krízových situáciách, kedy môže mať pre určité, vopred definované situácie, priradené rozhodovacie kompetencie. Rozsah kompetencií controllera môže byť ešte širší, tento sa môže podieľať aj na všetkých strategických rozhodnutiach podniku. Škála možností je veľmi široká, líši sa podnik od podniku a závisí ako na veľkosti podniku, na štýle riadenia, ochote managementu implementovať controlling do všetkých úrovní riadenia, na dynamike zmien podnikového okolia, na tržnej pozícii podniku atď. Súhrnne by sme označili funkciu controllingu v tejto oblasti ako inovačnú.

Koordinácia

Úlohou controllingu je vytvárať predpoklady pre koordináciu v systéme riadenia, čo prakticky znamená, že controlling sa podieľa na vývoji jednotlivých podsystémov riadenia, na vytváraní štruktúry systémov a procesov v nich prebiehajúcich a vzťahov v nich aj medzi nimi. Controlling teda vystupuje v koordinačnej funkcii. (5)

2.1.4 Úlohy controllingu

Controlling by mal jednoduchým a nenákladným spôsobom pripravovať podklady nutné pre riadenie podniku. Na základe týchto podkladov by sa každý manažér mal snažiť dosiahnuť podnikových cieľov. Vďaka controllingu môže vedenie podnikov s využitím plánovania a kontroly cielene reagovať na vývoj okolitého prostredia a plniť ciele stanovené vedením spoločnosti. Controlling sa priebežne vyvíjal z bežného účtovníctva do podoby podstatne širšej než je manažérske účtovníctvo. Medzi jeho úlohy patrí:

- Plánovanie,
- Výkazníctvo a interpretácia,
- Hodnotenie a poradenstvo,
- Daňové záležitosti,
- Výkazníctvo pre štátne účely,
- Ochrana majetku,
- Národnohospodárske výskumy (3).

Plánovanie

Controlling vytvára plánovací systém podniku, uskutočňuje koordináciu a administratívne zaisťuje vytváranie podnikových plánov. Tieto podklady sú ďalej využívané k analýze strategických možností a k odvráteniu možných hrozieb. Plánovanie pôsobí na skvalitnenie rozpočtov a kalkulácií a motivuje vnútropodnikové jednotky k vyšším výkonom.

Výkazníctvo a interpretácia

Do tejto úlohy controllingu spadajú nákladové účtovníctva a kalkulácie, manažérske účtovníctvo, finančné účtovníctvo ako informačná základňa rozborov. Zostavenie výkazov, porovnanie skutočnosti s plánom. Ďalšími úlohami sú analýzy týchto výkazov, vrátane príčin odchýliek, interpretácia priebehu činností, závery týkajúce sa podniku, výrobkov a vnútropodnikových jednotiek.

Hodnotenie a poradenstvo

Spadá sem poradenstvo pre manažérov vo všetkých otázkach plánovania, riadenia a kontroly. Vyhodnocovanie finančných a ekonomických dôsledkov dôležitých rozhodnutí, hlavne investičných, inovačných, diverzifikačných, reštrukturalizačných a podobne.

Daňové záležitosti

Do tejto skupiny patrí sledovanie všetkých činností súvisiacich s daňami a platbou daní. Daňové plánovanie, kontrola daní, správa podnikových daní a daňových poplatkov.

Výkazníctvo pre štátne účely

Patrí sem kontrola a koordinácia spracovania všetkých výkazov, ktoré požadujú jednotlivé štátne inštitúcie v rámci zhromažďovania informácií a to ako z hľadiska štatistických šetrení tak aj z nutnosti transparentnosti a zvýšenia dôvery v rámci podnikateľského prostredia.

Ochrana majetku

Vnútorňý kontrolný systém podniku zameraný na ochranu hmotného a nehmotného majetku podniku vrátane nutných revízií, inventúr a správy poistenia majetku firmy.

Národnohospodárske výskumy

Priebežná analýza vonkajšieho prostredia podniku uskutočňovaná v rámci vonkajšieho všeobecného a oborového okolia podniku a to vrátane analýzy vládneho, sociálneho, ekonomického, technologického a ekologického prostredia. Ďalej je nutné analyzovať správanie dodávateľov, odberateľov a konkurencie na trhu.

Podnik využíva controlling len v prípade, keď má ucelený a koordinovaný systém plánovania, kontroly a riadenia slúžiaci k informovaniu vedenia. Controlling spriehľadňuje problémy a vďaka nemu je možné jednoduchšie nachádzať riešenia celopodnikových problémov (3).

2.1.5 Controller

Pracovné podoby controllerov sa v priebehu doby menili súbežne so zmenami koncepcie controllingu. Od historicky prvej role controllera, ako funkčného hospodára,

až po jeho súčasnú podobu, kde celkové spektrum jeho úloh sa rozšírilo a zreteľne začalo presahovať oblasť financií a účtovníctva a začalo sa stále viac zameriavať na proces strategického rozvoja. Tiež vznikajú nové oblasti činností, ako napríklad IT controlling alebo personálny controlling. V dnešnej dobe, kedy rozsah úloh výrazne presahuje rámec financií a účtovníctva, sú controlleri internými podnikohospodárskymi poradcami všetkých nositeľov rozhodovacích kompetencií a pôsobia ako navigátori k dosiahnutiu cieľa. V tomto zmysle spočíva práca controllera v poskytovaní sprievodného podnikohospodárskeho servisu managementu k cieľovo orientovanému plánovaniu a riadeniu.

Controller tvorí a sleduje proces riadenia hľadania cieľa, plánovania a riadenia a sú tak spoluzodpovední za dosiahnutie cieľov. Táto spoluzodpovednosť controllera za správnosť ním zostavených a pripravených informácií, tvorbou procesu hľadania cieľa, plánovania a riadenia, vedie k tomu, aby vedenie mohlo rozhodovať včas a cielene.

Hlavnou úlohou controllera je teda pripravovať podklady, na základe ktorých môže manažér uskutočňovať zmeny.

Controller musí v podniku vyvinúť a zaviesť taký systém, ktorý riadiacim pracovníkom umožní samostatne plánovať v ich vlastnom úseku. Na základe správ, ktoré by mali byť mesačne k dispozícii, môžu riadiaci pracovníci vo veľkej miere sami kontrolovať, či svojich cieľov dosiahli alebo nie. Vyskytujúce sa odchylky sú potom podkladom pre rozhodnutia o tom, aké zaviesť protiopatrenia v jednotlivých zodpovednostných oblastiach, v ktorých riadiaci pracovníci pracujú. Riadiaci pracovníci by mali tiež čo najsamostatnejšie riadiť. Controller má svoju funkciu chápať ako funkciu koordinátora, poradcu alebo navigátora, ktorý dbá na to, aby boli plánované zisky skutočne dosiahnuté⁴.

Úspechy controllingu sú do veľkej miery určované osobnými schopnosťami samotného controllera a zároveň tiež ich odbornými znalosťami. V nasledujúcej tabuľke sú stručne uvedené schopnosti a znalosti úspešného controllera.

⁴ VOLLMUTH, H. J. Controlling: Nový nástroj řízení. (13)

Schopnosti a znalosti controllera	
Osobné	Odborné
otvorenosť, ochota sa ďalej učiť	znalosť interného účtovníctva
schopný presadiť sa	reporting a IS
samostatný a iniciatívny	plánovanie a rozpočet
nezaujatý	ekon. a podnikohospodárske koncepcie
komunikatívny a presvedčivý	znalosť externého účtovníctva
schopný predávať svoje myšlenky	cudzie jazyky
vedieť riadiť svojich spolupracovníkov	metódy komunikácie
	personálny management

Tabuľka 1: Schopnosti a znalosti controllera.

Zdroj: Na základe VOLLMUTH, H. J. Controlling: Nový nástroj řízení. (13)

Controlling je možné deliť podľa rôznych hľadísk. Jednak z hľadiska času na operatívny controlling a strategický controlling. Ďalej je možné controlling deliť podľa oblastí, ktorými sa v podniku zaoberá. Jedná sa prevažne o finančný controlling, controlling pohľadávok, controlling výroby a zásobovania, controlling ľudských zdrojov a iné. V nasledujúcich kapitolách sa zameriam na controlling operatívny a controlling finančný.

2.2 Finančný controlling

Finančný controlling vyjadruje systematické riadenie financií podľa cieľov, orientované na budúcnosť a na dosiahnutie podnikových cieľov so zaistením dlhodobej existencie podniku. Cieľom finančného controllingu je plánovať ďalší vývoj podniku podľa stanovených podnikových cieľov. Odhaľovať nové možnosti prinášajúce podniku ekonomický prínos v rámci cieľov podniku. Poukazovať na hroziace budúce riziká podniku. Vyhodnocovať efekty podnikateľských aktivít a rozhodnutí. Ďalej hodnotiť plnenie plánovaných a stanovených cieľov. Upozorňovať na odchylky vzniknuté porovnávaním skutočnosti s plánom. Finančnému controllingu môžeme takisto prideliť nasledujúce tri funkcie:

- **Plánovanie**
- **Kontrola**
- **Riadenie**⁵

2.2.1 Plánovanie

Základnými cieľmi finančných plánov, v rámci správy finančných prostriedkov, je plánovať platobnú schopnosť podniku, likviditu a rentabilitu. Z tohto dôvodu sú zamerané na pohľadávky, záväzky, zásoby a peňažné prostriedky. Pred zostavením finančných plánov predchádza analýza investičných a finančných možností firmy, ďalej premietnutie súčasných rozhodnutí do budúcich dôsledkov na finančnú situáciu podniku. Z toho sa potom vyberá optimálna varianta investovania i financovania pre

⁵ ŽIVĚLOVÁ, I. *Finanční řízení podniku I*. Brno: ES MZLU, 2003. 105 s. (15)

začlenenie do konečného finančného plánu. Samozrejme nechýba ani kontrola a porovnávanie skutočne dosiahnutých výsledkov s plánom.

Dôvod finančného plánovania je pre dlhodobú existenciu podniku na trhu zrejmý. Podľa odhadu budúcich tržieb sa stanovia požiadavky na majetok potrebný k zaisteniu týchto predpokladaných tržieb a nesmie chýbať zostavenie potrieb finančných zdrojov na nákup potrebného majetku (15).

2.2.2 Kontrola

Pre najefektívnejšiu kontrolu podnikových financií je nevyhnutná ich finančná analýza. Cieľom finančnej analýzy je odhaliť slabé miesta vo finančnom hospodárení podniku, naprávať tieto slabé miesta, odhaliť silné miesta a využiť ich v prospech hospodárskeho rozvoja podniku (15).

Pre finančnú analýzu sa používajú dve základné rozborové techniky. Percentuálny rozbor a pomerová analýza. Technika percentuálneho rozboru vypočítava percentuálny podiel jednotlivých položiek rozvahy na aktívach a položiek výsledovky na výnosoch (tržbách). O takto zostavených výkazoch hovoríme ako o výkazoch zostavených v spoločnom rozmere. Percentuálne podiely sa zrovnávajú v čase, medzipodnikovo alebo s odvetvovými priemermi.⁶

Pomerová analýza pracuje s pomerovými ukazateľmi vypočítanými z absolútnych ukazovateľov. S nimi sa pracuje podobne ako s percentuálnymi podielmi. Finančné pomerové ukazovatele vznikajú ako podiel dvoch absolútnych ukazovateľov. Umožňujú porovnanie medzipodnikové alebo odvetvové.⁶ V praxi sa najčastejšie používajú tieto skupiny pomerových ukazovateľov:

- Ukazovatele likvidity,
- Ukazovatele aktivity,
- Ukazovatele zadlženosti,
- Ukazovatele výnosnosti,
- Ukazovatele tržnej hodnoty podniku.

⁶ SYNEK, M., KOL. *Manažerská ekonomika*. 1. vyd.1996. (11)

2.2.3 Riadenie

Finančné riadenie je možné rozdeliť na tri podskupiny:

- **Riadenie pohľadávok**
- **Riadenie záväzkov**
- **Správa peňažných tokov v hotovosti a na bežnom účte**

Riadenie pohľadávok

Pohľadávky sú práva podniku na získanie finančných prostriedkov alebo vecné plnenie v stanovenej dobe a v známej výške ocenenia. Vznikajú z právnych vzťahov podniku na základe uzatvorených zmlúv, ktoré nemusia mať vždy písomnú formu.

Riadenie pohľadávok by sa malo zaoberať týmito činnosťami:

- spravovať databáze s informáciami o odberateľoch
- kontrolovať platobnú schopnosť odberateľov
- evidovať lehoty splatnosti pohľadávok
- nastavovať predajné podmienky na základe informácií z databáz a i.

Každý podnik by mal mať databázový IS s informáciami o svojich odberateľoch. Tu je potreba kontrolovať, či sú údaje v databáze stále obnovované a aktualizované. Prehľadne a dobre dostupné by mali byť aj údaje o splatnosti vystavených faktúr podniku (7).

Riadenie záväzkov

Záväzky sú povinnosť podniku zaplatiť do určenej doby jasne stanovenú čiastku za poskytnuté konkrétne služby alebo tovar. Každá firma musí dbať nato, aby výška jej súčasných a budúcich záväzkov neprevýšila zdroje firmy. Z toho dôvodu je nutné neustále kontrolovať stav záväzkov vo firme. Nutná je aj kontrola v budúcnosti prijímaných potenciálnych záväzkov, ktorú je nutné uskutočňovať v súčasnosti s celkovým plánom vývoja podniku.

Správa peňažných tokov v hotovosti a na bežnom účte

Peňažné prostriedky v hotovosti a na bežných účtoch sú najlikvidnejšie financie v podniku. Správne hospodárenie s týmito prostriedkami je teda pre podnik veľmi dôležité. Pri ich nedostatku sa podnik dostáva do platobnej neschopnosti a je teda menej konkurencieschopný a pre obchodných partnerov sa stáva nedôveryhodný z dôvodu oneskorovania úhrady jeho záväzkov. Takýto podnik nemá na trhu z dlhodobého hľadiska šancu na prežitie.

2.3 Informačný systém (IS)

2.3.1 Informácia

Informácie sú špecifickým podnikovým zdrojom. Zvláštnosťou tohto zdroja je, že užitím sa informácia nespotrebováva, ale náklady na jej uchovanie rastú a jej úžitná hodnota klesá s časom. Náklady na informácie uložené v informačnom systéme rastú aj keď danú informáciu nikto z pracovníkov podniku nepoužil (náklady na zber, uchovanie, archivácia a ochrana informácie pred neoprávneným prístupom). Úžitná hodnota informácie naopak s časom klesá, pretože informácia zastaráva a jej využiteľnosť pre podnikateľské rozhodnutie sa znižuje (14).

Informáciu môžeme definovať z niekoľkých uhlov pohľadu:

ekonomického (podľa L. Long)

informácia je to, čo vyplýva z dôkladných analýz, spracovaní a prezentácie dát v takej forme, ktorá bude vhodná pre rozhodovací proces. Informácia je tu vzťahovaná k určitému problému a procesu (operácií), vzťahujúcich sa k jeho riešeniu.

informatického (podľa Adamec, Ehleman)

informáciu je možné charakterizovať ako správu alebo odkaz, ktorý znižuje entropiu systému, príjemcovu neznalosť daného javu.

filozofického (podľa Jiřího Zemana)

informácia je objektívnou a všeobecnou vlastnosťou súvisiacou so schopnosťou odrazu a samotnej organizácie hmoty a umožňuje vyjadrovať mieru usporiadanosti systému. Tj. informácia patrí k základným atribútom hmoty, vyjadruje jej stav.

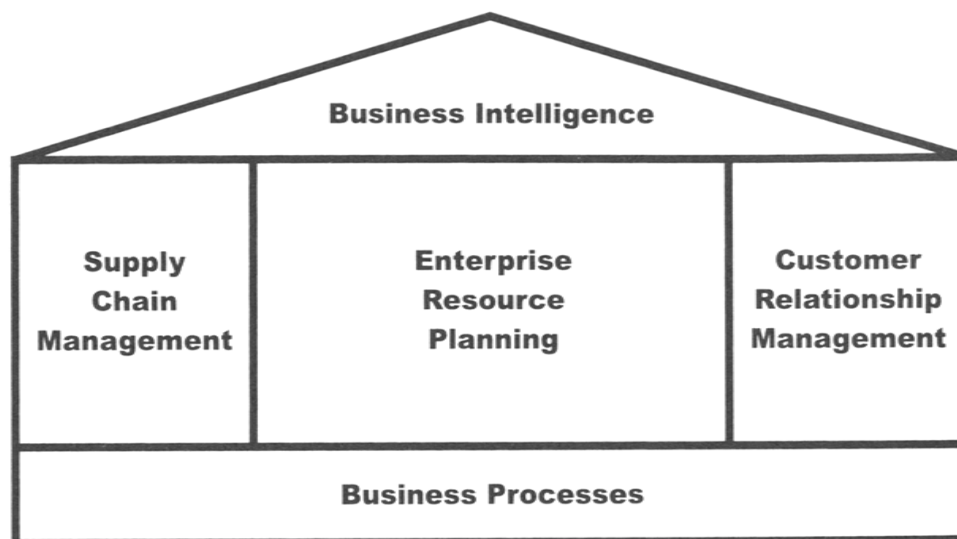
Rozdiel medzi dátami a informáciami je ten, že dáta, na rozdiel od informácií, sú také správy alebo výroky, u ktorých nepožadujeme, aby znižovali neurčitost' alebo neznalosť daného javu. Informácie sú dáta, ale dáta nemusia byť informáciami. Dáta sa stanú informáciami až napr. účelným využívaním v systéme riadenia.

2.3.2 Definícia informačného systému (IS)

Jedna z definícií informačného systému zahrňuje človeka ako súčasť IS a zmieňuje sa o miere potreby príjemcov informácií. V súčasnej dobe môžeme túto definíciu uviesť v tomto znení: Informačný systém môžeme definovať ako súbor ľudí, metód a technických prostriedkov zaisťujúcich zber, prenos, uschovávanie, spracovávanie a prezentáciu dát s cieľom tvorby a poskytovania informácií podľa potrieb príjemcov informácií činných v systémoch riadenia (12).

Inými slovami, podnikový informačný systém (ERP) vytvárajú ľudia, ktorí prostredníctvom dostupných technologických prostriedkov a stanovenej metodológie spracovávajú podnikové dáta a vytvárajú z nich informačné a znalostné bázy organizácie slúžiace k riadeniu podnikových procesov, manažérskemu rozhodovaniu a správe podnikovej agendy (9).

2.3.3 Zloženie informačného systému



Obrázok 2: Holisticko – procesný pohľad na podnikové informačné systémy

Zdroj: (9)

Medzi jednotlivé časti tohto IS patrí:

- **ERP** systém (Enterprise Resource Planning) je „chrbticou“ informačného systému každého podniku
- **CRM** (Customer Relationship Management) – riadenie vzťahov so zákazníkmi
- **SCM** (Supply Chain Management) – riadenie dodávateľských reťazcov
- **MIS** (Management Information System) – manažérsky informačný systém, súčasťou BI (Business Intelligence)

2.3.3.1 Management Information System (MIS) a OLAP

Pre analýzu reálnych dát v podniku platí, že manažéri netrpia nedostatkom dát, ale skôr málo využívajú dané informácie. Všetky dáta, ktoré sú uložené ako v štandardnom ERP, tak v aplikáciách typu CRM a SCM, sú použiteľné pre zlepšenie rozhodovania v podniku. Softvérové aplikácie typu MIS (Management Information System) ponúkajú

agregované informácie za dlhšie časové obdobie formou prehľadových tabuliek a grafov, ktoré zachytávajú trendy alebo korelácie rôznych javov. Systémy MIS pomáhajú v situáciách, kedy základný ERP, poprípade CRM alebo SCM riešenie nie sú tak účinné.

V rámci MIS sa veľmi často využíva technika dátových skladov (data warehouse) a tzv. dolovanie dát (data mining), ktoré umožňujú polozenie rôznych, dopredu nešpecifikovaných dotazov, ktoré sú formulované podľa aktuálnej potreby z pohľadu užívateľa.

Hlavné odlišnosti MIS spočívajú hlavne vo využití databázovej technológie, pretože ERP systémy pracujú nad relačnou databázou (hovorí sa o nich v súvislosti s **OLTP** – OnLine Transaction Processing) a aplikácie MIS väčšinou nad multidimenziálnou databázou reprezentovanou obvyčajne tzv. dátovou kockou (**OLAP** – OnLine Analytical Processing). Ďalej je to spôsob spracovania, pretože aplikácie MIS obsahujú agregované a často predspracované informácie, ktoré sa zobrazujú v dlhšom časovom období formou prehľadových tabuliek a hlavne formou rôznych grafov. Odlišnosť je aj v skupine koncových užívateľov, ktorými sú u aplikácií MIS hlavne manažéri.

2.4 Data mining

V súčasnom vysoko-konkurenčnom prostredí je pre organizácie, bez ohľadu na ich veľkosť, veľmi dôležitá schopnosť dobre poznať potreby, očakávania a hlavne správanie svojich zákazníkov alebo odhalenie slabých miest podnikových procesov. K dosiahnutiu tohto poznania sa dnes stále viac využíva prediktívna analýza a hlavne data mining. Data mining je sústava prediktívnych postupov k transformácií dátových zdrojov na informáciu podporujúcu v organizácii riadenia, rozhodovanie alebo plnenie obchodných cieľov. Nejde pritom o nástroj určený len pre veľké firmy vybavené rozsiahlou technologickou infraštruktúrou, podnikovými informačnými systémami, dátovými skladmi alebo databázami so stovkami tisíc záznamov. Aj v strednej a malej organizácii je možné tieto postupy využiť s relatívne rovnakým prínosom ako vo veľkých firmách.

Úspech dataminingovej úlohy je závislý na správne definovaných cieľoch, kvalite použitých dát, vhodnom modele apod. Pre úspešné zvládnutie jednoduchšieho dataminingového projektu v malej organizácii postačuje pochopenie základných postupov a techník, podporené napríklad základným výškolením podnikového analytika. V spojení s kvalitným softwarovým nástrojom potom môže byť technická stránka riešenia otázkou vizuálneho programovania bez nutnosti zápisu akéhokoľvek programového kódu.

Zmyslom a hlavným prínosom dataminingových úloh je obohatenie súčasných procesov o nové znalosti a ich rýchle využitie. Vstupom do algoritmov pritom nemusia byť len databázové dáta, ale tiež dáta výskumné, monitorovacie, zbierané ručným zápisom apod. K typickým dataminingovým úlohám patrí klasifikácia a priama predikcia budúceho správania individuálnych subjektov (napríklad odhad pravdepodobnosti nákupu, odchodu zákazníkov ku konkurencii alebo odpovedi na e-mail), segmentácie (tvorba skupín s obdobnou charakteristikou, určenie neobvyklých alebo podozrivých prípadov), detekcia vzťahov medzi položkami (analýza položiek v nákupnom košíku) alebo analýza sekvencií (typické priechody webovými stránkami).

(8)

3 ANALÝZA PROBLÉMU A SÚČASNEJ SITUÁCIE

3.1 *Stručná charakteristika podniku*

Obchodná firma:	REDA a.s.;
Sídlo:	Brno, Hviezdoslavova 55d, PSČ 627 00;
Právna forma:	Akciová spoločnosť
Základný kapitál:	120 000 000,- Kč (splatené 100 %)
Akcie:	1 000 ks kmeňových akcií v hodnote 10 000,- Kč 300 ks kmeňových akcií v hodnote 100 000,- Kč 80 ks kmeňových akcií v hodnote 1 000 000,- Kč

Spoločnosť REDA a.s. je česká firma, ktorej hlavnou činnosťou je potlač a predaj reklamných a darčkových predmetov a nástenných kalendárov a s tým spojených služieb. Firma vznikla v roku 1991 a od tej doby sa vyvinula do spoločnosti, ktorá sa s ročným obratom presahujúcim 500 miliónov Kč radí medzi najvýznamnejšie firmy na trhu reklamných a darčkových predmetov nielen v Českej republike, ale aj v Európe. Celkovo má firma okrem sídla štyri pobočky s celkovým počtom zamestnancov takmer 260.

Sídlo v Brne (časť Slatina) sa rozkladá, vrátane výrobných a skladových priestorov, na zastavanej ploche o rozlohe cca 29000 m². Skladové priestory majú kapacitu približne 16000 paletových miest.

V roku 2006 firma obdržala certifikát o zavedení systému managementu akosti podľa normy ČSN EN ISO 9001:2001. Firma využíva informačný systém K2.

Firma je evidovaná na Krajskom súde v Brne, oddiel B, vložka 4396.

Ovládaná osoba:

REDA a.s., Hviezdoslavova 55d, 627 00 Brno, IČ: 18828507

Ovládajúca osoba:

Akcionári spoločnosti s obchodným podielom 23,75% jednajúci v zhode:

1. Ing. Libor Trpělka, generálny riaditeľ, bytom Azurová 2190/29, 621 00 Brno,
2. MUDr. Zdeněk Trpělka, riaditeľ pre predaj, bytom Turistická 514/40A, 621 00 Brno,
3. Pavel Hofmann, výrobný riaditeľ, bytom Palírenská 23, 621 00 Brno,
4. Ing. Jaromír Minář, riaditeľ pre nákup, bytom K západí 15, 621 00 Brno,

Ďalšie prepojené osoby a spôsob ovládania:

REDA s.r.o., Galvaniho 16, Bratislava, IČ: 31347177

štatutárny orgán: Ján Ivanič, jednatel', účasť ovládajúcej osoby 70%

REDA Deutschland GmbH, Baarstrasse 11, Iserlohn

štatutárny orgán: Ing. Libor Trpělka, likvidátor

účasť ovládajúcej osoby 100%

REDA s.r.o. Polska Sp.z o.o., ul. Rogatkowa 16A, 04-773 Warszawa

štatutárny orgán: Magdalena Katarzyna Sadomska, obchodná riaditeľka

Tomazs Jan Sadomski, technický riaditeľ

účasť ovládajúcej osoby 70%

REDA Golf s.r.o., Hviezdoslavova 55d, Brno

štatutárny orgán: MUDr. Zdeněk Trpělka, jednatel'

účasť ovládajúcej osoby 70%

REDA CHINA Ltd, Hong Kong, 26/F, 88 Lockhart road, Wanchai,

štatutárny orgán: Friese Gaetan Prosper, riaditeľ

účasť ovládajúcej osoby 100%

3.1.1 Logo spoločnosti



3.1.2 Základné finančné zhodnotenie firmy

Súčasťou popisu firmy je aj základné finančné zhodnotenie podniku, kde sú zobrazené vybrané finančné ukazovatele za posledné štyri účtovné obdobia. Medzi ne patrí analýza tržieb (výnosov) a nákladov, v číslach a graficky. Detailnejšiu analýzu v tejto časti práce z rozsahových dôvodov neuvádzam, je možné ju nájsť v Prílohe č.1 – Vybrané ukazatele z finančnej analýzy.

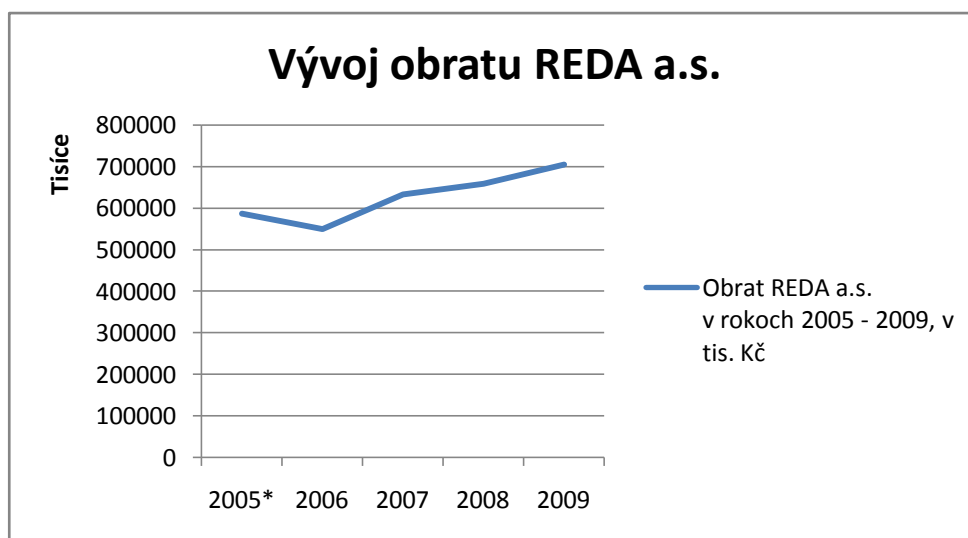
3.1.2.1 Výnosy

Obrat REDA a.s. v rokoch 2005⁷ - 2009, v tis. Kč					
Dátum	31.3.2005	31.3.2006	31.3.2007	31.3.2008	31.3.2009
Obrat (v tis. Kč)	587 292	549 878	633 057	659 052	704 795

Tabuľka 2: Obrat REDA a.s. v rokoch 2005 - 2009, v tis. Kč

Zdroj: Výročné správy REDA a.s.

⁷ V roku 2005 zmenila firma svoje účtovné obdobie a v súvislosti s týmto sú hodnoty vo všetkých finančných ukazovateľoch zaznamenané za obdobie od 1.1.2004 do 31.3.2005.



Graf 1: Vývoj obratu REDA a.s. v letech 2005 – 2009, v tis. Kč

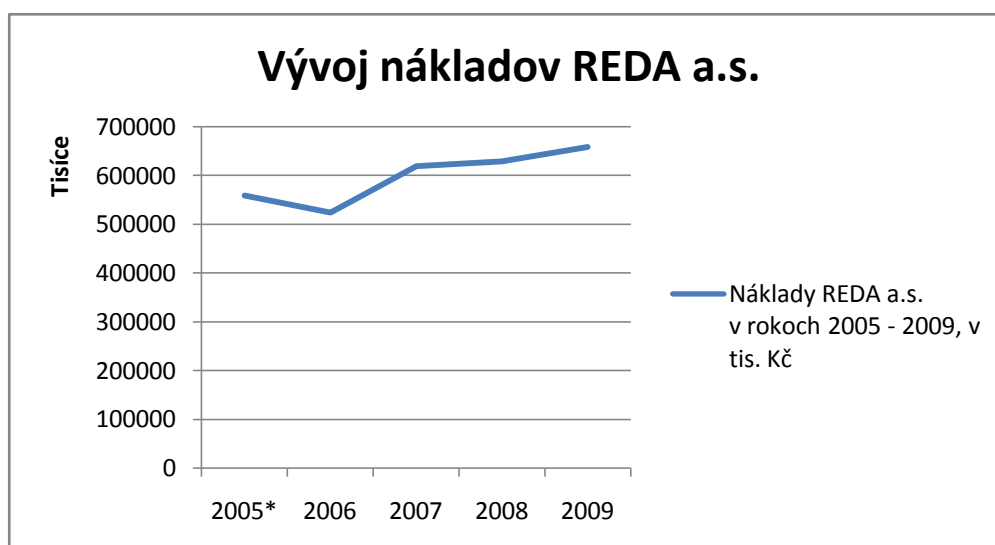
Zdroj: Výroční správy REDA a.s.

3.1.2.2 Náklady

Náklady REDA a.s. v letech 2005 - 2009, v tis. Kč					
Dátum	31.3.2005	31.3.2006	31.3.2007	31.3.2008	31.3.2009
Náklady (v tis. Kč)	558 603	523 734	618 988	628 690	658 587

Tabulka 3: Náklady REDA a.s. v letech 2005 - 2009, v tis. Kč

Zdroj: Výroční správy REDA a.s.

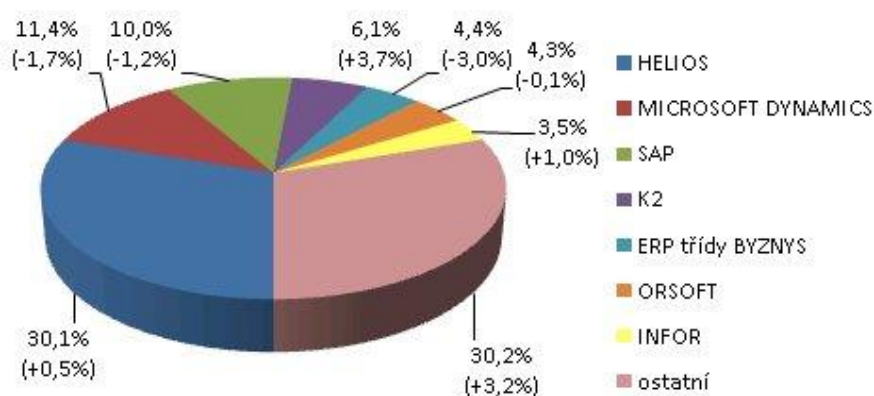


Graf 2: Vývoj nákladů REDA a.s. v letech 2005 – 2009, v tis. Kč

Zdroj: Výroční správy REDA a.s.

3.2 Informačný systém (IS)

Firma REDA a.s. využíva informačný systém K2. Je to komplexný systém pre riadenie podnikov, ktorý vo svojich moduloch previazane riadi činnosti jednotlivých oblastí podnikového riadenia. Je nadčasovým softvérom, ktorý spĺňa všetky požiadavky kladené na informačné systémy v súčasnom stave vývoja IT. Postavenie IS K2 v segmente firiem od 250 do 1000 zamestnancov zobrazuje graf tržného podielu (Obr. 3).



Zdroj: CVIS 2009.

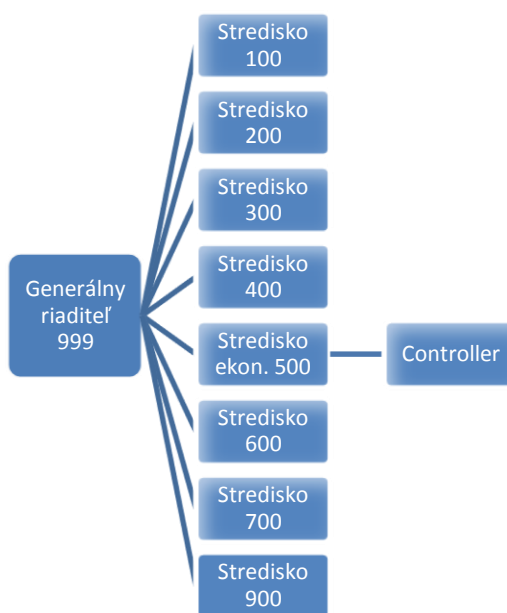
Hodnoceno 62 All-in-One ERP systémů (z celkového počtu 80 ERP systémů) dodávaných v ČR. Segment firem od 250 do 1 000 zaměstnanců zahrnuje celkem 2 524 referencí. Údaje v závorce vyjadřují meziroční změnu.

Obrázok 3: All-in-One ERP systémy v segmente firiem od 250 do 1000 zamestnancov. (17)

3.3 Podrobný popis a analýza súčasného stavu problému v podniku

3.3.1 Funkcia controllera

Spoločnosť si uvedomila potrebu zmeny v oblasti plánovania, kontroly, vyhodnocovania a následného riadenia potrebných zmien. Uvedomila si potrebu prítomnosti osoby, ktorá by bola schopná predpovedať problémy a odhaľovať hrozby. Preto sa v nedávnej dobe rozhodla obsadiť funkciu controllera. Je priamo podriadený ekonomickému riaditeľovi (líniové zaradenie). Výhoda líniového zaradenia tkvie vo väčších kompetenciách, pretože controller má v tomto prípade rozšírené právo rozhodovať a nariaďovať. Medzi jeho kompetencie takisto patrí zvolávanie porád v prípade zistenia vážnych odchýliek. Obrázok č.4 ukazuje hierarchické zaradenie controllera vo firme REDA a.s.



Obrázok 4: Hierarchické zaradenie funkcie controllera v REDA a.s.

Zdroj: Vlastné spracovanie

Jeho hierarchická poloha (líniové začlenenie) je teda relatívne vysoko. Má tak možnosť pracovať takmer nezávisle a uskutočňovať významné zmeny. K dispozícii má plný prístup do informačného systému firmy, rovnako tak aj ku všetkým dokumentom.

Controller sa aktívne podieľa aj na vývoji nového controllingového modulu informačného systému a komunikuje s dodávateľom. Na implementácii tohto modulu sa podieľa aj ekonomický a generálny riaditeľ.

3.3.2 Operatívny controlling

3.3.2.1 Plánovanie

Spoločnosť si vytvára niektoré strategické plány o vývoji. Tieto v súčasnosti zahŕňajú plány o rozvoji exportu, optimalizácii logistiky a zvyšovaní efektívneho využitia majetku. Spoločnosť sa aj pomocou týchto plánov snaží maximalizovať zisk, ktorý však v plánoch nenadobúda konkrétne hodnoty.

Spomínané ciele si z pravidla v polovici účtovného obdobia (na následné účtovné obdobie) určí vedenie spoločnosti spolu s ďalšími zodpovednými osobami – generálny riaditeľ, ostatní riaditelia, controller a vedúci jednotlivých stredísk. Tieto plány majú formu zápisov v tabuľkových editoroch. Najväčší podiel na vytváraní stredne a dlhodobých cieľov v jednotlivých oblastiach má generálny riaditeľ, ktorý schvaľuje návrhy vedúcich stredísk. **Neexistuje však konkrétny zdokumentovaný proces, ktorý by definoval tvorbu plánov.**

Controller v súčasnej dobe nieje plne zainteresovaný do tvorby plánov.

3.3.2.2 Informačné zabezpečenie manažérov

Informačný systém (IS) spoločnosti poskytuje, podľa môjho názoru, dostatočné informácie o začatých a ukončených firemných projektoch ako aj marketingových aktivitách. Systém dokáže evidovať začiatok, priebeh aj koniec projektov. Priamo poverený pracovník ale aj nadriadená osoba tak má možnosť priebežne vyhodnocovať aktivity firmy, či už z časového alebo finančného hľadiska.

V IS je možné jednoduchým spôsobom zistiť stav objednaného tovaru, zavedenej novej zákazky, prijatého/vydaného tovaru, zaplatených faktúr, dodaného tovaru alebo rozpracovanej výroby: vždy na základe určitého dokladu, resp. stavu dokladu.

Doklad môže nadobudnúť stav:

- a) vytvorený
- b) potvrdený

Každý doklad spadá v IS do inej knihy dokladov, každá kniha spadá do určitého modulu v systéme. V nasledujúcom stručnom prehľade (tab.č.4) sú uvedené vybrané doklady a ich informačné vyjadrenie.

Doklad	Stav dokladu	
	vytvorený	potvrdený
Zakázka	existuje zakázka	zakázka bola vybavená, je ukončená
Objednávka prijatá	existuje objednávka - predaj	objednávka ukončená
Objednávka vydaná	existuje objednávka - nákup	objednávka ukončená
Faktúra prijatá	existuje nezaplatená faktúra	faktúra bola zaplatená
Faktúra vydaná	existuje nezaplatená faktúra	faktúra bola zaplatená
Dodací list prijatý	tovar bude prijatý	tovar bol prijatý
Dodací list vydaný	tovar bude odoslaný	tovar bol prijatý zákazníkom
Príjemka	tovar bude naskladnený	tovar bol fyzicky naskladnený
Výdajka	tovar bude vyskladnený	tovar bol fyzicky vyskladnený
Rezervačný list	existuje rezervácia tovaru	rezervácia zanikla

Tabuľka 4: Prehľad a význam vybraných dokladov v IS.

Zdroj: Vlastné spracovanie – na základe údajov z IS.

IS podniku takisto umožňuje zaznamenávať do modulu marketingu tzv. aktivity pracovníkov. Jedná sa o marketingové informácie – udalosti, ktoré v súvislosti so zákazníkom/dodávateľom nastali a majú význam vzhľadom na ďalšiu komunikáciu. Obchodník tak má napr. možnosť sa lepšie pripraviť na jednanie so zákazníkom a jeho nadriadený môže kontrolovať výkony a úspešnosť stretnutí.

Tieto možnosti systému hodnotím kladne a v tejto oblasti sú dostačujúce.

3.3.2.3 Kontrola

Vzhľadom na relatívne rozsiahle možnosti IS sledovať kľúčové činnosti pracovníkov, by mala byť aj kontrola týchto činností dostupná všetkým pracovníkom s pridelenými právami. Systém však nie je využívaný dostatočne a problém vzniká

hlavne pri porovnávaní nedostatočne formulovaných cieľov s nepresnou skutočnosťou. Navrhujem, aby kontrola plánov (po ich vytvorení) prebiehala hierarchicky: vedúci strediska kontroluje plnenie plánov u svojich podriadených, plnenie plánov za strediská ako celky kontroluje generálny riaditeľ. Kontroly na nižších úrovniach by prebiehali priebežne, kontrola na najvyššej úrovni spolu s analýzou odchýliek by sa uskutočňovala na pravidelných poradách, ktoré zvoláva generálny riaditeľ.

Okrem tohto systému kontroly by sa na kontrole plánov podieľal aj controller. Vyhodnocoval by skutočnosť, komunikoval s poverenými pracovníkmi a pripravoval reporty pre management firmy.

3.3.2.4 Riadenie nápravných opatrení

Za prípadné odchylky od plánov sú zodpovední v prvej línii vopred určení pracovníci (konkrétna činnosť, plán, cieľ špeciálneho charakteru), v druhej línii štandardne určení pracovníci (napr. za plán strediska je to vedúci strediska). V prípade značných odchýliek schvaľuje druh a spôsob nápravy generálny riaditeľ, ktorý má v tejto činnosti posledné slovo. Controller sa takisto podieľa na navrhovaní opravných opatrení. Súbežne analyzuje odchylky, ktoré potom komunikuje so zodpovednou osobou prípadne generálnym riaditeľom.

3.3.3 Finančný controlling

3.3.3.1 Plánovanie

V súčasnosti firma nepoužíva žiaden ucelený systém finančného plánovania. IS síce dokáže zaznamenať hodnoty skutočnosti ale nedokáže ich prepojiť s plánom. To má za následok obmedzené možnosti finančného (a následne aj operatívneho) riadenia firmy. To sa uskutočňuje na základe rozhovorov na pravidelných poradách a z nich vyplývajúcich zápisov hlavne v tabuľkových súboroch.

Firma neplánuje výšku svojich záväzkov, pohľadávok ani cashflow. Management nevie, aké množstvo finančných prostriedkov bude potrebovať v nasledujúcom období (to ovplyvňuje napr. možnosti investovania). Existujú pokusné plány obratu, ktoré

vznikajú metódou bottom-up (zdola hore) = veľmi komplikované v prípade požiadavky akcionárov spoločnosti dosiahnuť určitú mieru zisku.

Kladne hodnotím neustály rast zisku.

3.3.3.2 Informačné zabezpečenie manažérov

Informácie z porád niesú prepojené s informačným systémom spoločnosti. Vedúci a riadiaci pracovníci sa rozhodujú na základe skúseností a hrubých dát exportovaných z IS do tabuľkových súborov.

Kladne hodnotím prístup k účtovnej uzávierke (elektronickej) za posledné 4 roky.

3.3.3.3 Kontrola

V súvislosti s nedostatočným plánovaním a informačným zabezpečením, kontrola prebieha na základe porovnávania hrubých informácií z IS, premietnutých do tabuľkových súborov. Kontrolu uskutočňuje každý vedúci strediska priebežne, v rámci možností, každý štvrt'rok potom kontrola prebieha v spolupráci generálneho riaditeľa.

3.3.3.4 Riadenie nápravných opatrení

Pre čo najefektívnejšie riadenie a návrh nápravných opatrení je nevyhnutná podrobná analýza situácie. Vzhľadom na nemožnosť získať podrobné informácie (analyzovať) o možných odchýlkach, prebieha riadenie opatrení do veľkej miery intuitívne, na základe skúseností každého vedúceho resp. generálneho riaditeľa.

3.4 Vyhodnotenie

V oblasti plánovania boli zistené zásadné nedostatky, a to jednak po obsahovej stránke tvorby plánov tak aj po technickej stránke – zaznamenávanie a vyhodnocovanie plánov. Z obsahovej stránky tvorby plánov rozhodne chýbajú plány obratu, nákladov, investícií, marketingu a plány základných finančných ukazovateľov (napr. likvidity,

rentability...). Po technickej stránke je IS firmy neprispôsobený pre ktorúkoľvek spomínanú časť controllingu. Vedenie by ďalej malo zvážiť využitie rôznych metód plánovania, napr.:

- **kontinuálne plánovanie** – možnosť priebežných aktualizácií v priebehu plánovaného obdobia
- **kľzavé plánovanie** – plán sa nezostavuje na fixné kalendárne obdobie ale taktický navigačný horizont firmy sa pravidelne posúva
- **variantné plánovanie** – práca s viacerými paralelnými verziami plánu platnými v celom období

Výkazníctvo obsahuje určité tlačové zostavy, avšak pre potreby controllingu sú nedostačujúce. Mal by existovať zoznam výkazov a k nim priradený časový interval zobrazenia a prijímajúca osoba. Úlohou controllera by bolo tieto výkazy pripraviť správnej osobe a v správnom čase.

Analýza a kontrola prebieha nedostatočným spôsobom, nedefinovaný počet dní pred ukončením sledovaného obdobia – v závislosti na momentálnych časových podmienkach zodpovedných pracovníkov. Celková kontrola za podnik prebieha len námatkovo. Analýza prebieha vo výnimočných situáciách.

Výhodou súčasného stavu je nízka finančná a časová náročnosť plánovania a vyhodnocovania. Vedenie firmy si však začalo uvedomovať význam controllingu a preto v krátkej dobe obsadila pozíciu controllera, čo tiež považujem za správne riešenie.

Vzhľadom na nefunkčný systém plánovania, kontroly, riadenia a informačného zabezpečenia vedenia (hlavne v oblasti finančného controllingu) bude potrebné vytvoriť nový komplexný systém vo všetkých spomínaných oblastiach controllingu. V tejto práci sa zameriavam na oblasť informačného zabezpečenia managementu.

4 VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENÍ, PRÍNOS (EFEKTÍVNOSŤ) NÁVRHOV RIEŠENÍ

4.1 Upgrade informačného systému (IS)

Na základe uskutočnenej analýzy a zistených faktov a nedostatkov som sa rozhodol pre zmenu finančného controllingu v oblasti plánovania a informačného zabezpečenia managementu. Je potrebné, aby mal vrcholový management k dispozícii komplexný nástroj pre tvorbu a kontrolu plánov, ktorý bude dátovo prepojený so súčasným IS.

Navrhovaný systém by mal byť schopný pokryť (zaznamenať a zobrazit') všetky oblasti, kde vznikajú náklady. Plánované náklady budú v IS roztriedené do tzv. kníh, podľa oblastí a stredísk kde vznikajú, napr. režijné náklady, osobné náklady, strediská export, obchod, logistika... Toto členenie bude možné v každom sledovanom období (účtovný rok) meniť. Navrhovaný zoznam týchto plánov (kníh) je možné vidieť v tab. č.5. V tab. č.6 je tento zoznam rozšírený o osoby zodpovedné za navrhovanie, schvaľovanie a kontrolu jednotlivých plánov. Namiesto uvedenia konkrétnych mien sú tu uvedené funkcie osôb, čím sa eliminuje problém určenia zodpovednosti za plán v prípade zmeny personálneho obsadenia. Vo funkčnej verzii controllingového modulu však bude IS automaticky dopĺňať do tohto zoznamu mená osôb, ktoré budú mať v IS pridelenú požadovanú pracovnú funkciu.

Niektoré členenia nákladov sú navrhované podľa stredísk. V zozname však kompletný výčet z rozsahových dôvodov chýba. Analogický postup vo výčte je nahradený znakmi " ... ". Zoznam stredísk firmy REDA a.s. použitý pre účely plánovania sa nachádza v Prílohe č.2 - Strediská.

Plány bude možné vytvárať hierarchicky v stromovej štruktúre. Budú existovať nadriadené a podriadené plány, a to hlavne z dôvodu prehľadnosti tvorby plánov. Táto štruktúra tak umožní vytvárať plány systémom top-down (smerom od najvyššej úrovne plánu k nižšej) ale aj bottom-up (opačným smerom) alebo ich kombináciou.

Úroveň plánu			
0	1	2	3
Plán hosp. výsledku	Výnosy	Plán predaja	Predaj ČR Predaj Export Predaj Logistických služieb Predaj majetku Plán prenájmu nebyt. priestorov
		Plán ostatných výnosov (OV)	
	Náklady	Plán variabilných nákladov	Plán nákupu tovaru Plán skladových zásob Plán potlače technológie A Plán potlače technológie B Plán potlače technológie C ...
		Plán výrobných nákladov	
		Plán režijných nákladov (RN)	Plán RN stredisko: ekonomika Plán RN stredisko: export Plán RN stredisko: logistika ...
		Plán nákladov marketingu (MKT)	Plán RN údržby budov Plán RN na energie Plán MKT ČR
		Plán mzdových nákladov (MN)	Plán MKT Export Plán MN stredisko: ekonomika Plán MN stredisko: export Plán MN stredisko: logistika ...
		Plán osobných nákladov (OS)	Plán OS stravenky Plán OS osobná spotreba Plán OS osobné poistenie Plán OS cestovné Plán OS osobný hardware Plán vzorkov Plán Premium business Plán cestovných náhrad Plán stravných lístkov Plán vzdelávania
		Plán ostatných nákladov (ON)	Plán ON leasing aut. Plán ON úrokov a daní Plán ON na automobily Plán ON dátových a komun. služieb Plán ON informačné technológie Plán ON na služby a servis Plán ON repre. fond Plán ON odpisy
Plán Cash Flow			
	Plán splátky úverov		
	Plán investícií		

Tabuľka 5: Navrhovaný zoznam plánov (kníh).

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Po zvolení určitej knihy plánu sa užívateľovi zobrazí detail plánu s príslušnými položkami. V tab. č.7 je zobrazený návrh detailu plánu celkových režijných nákladov firmy. Je tzv. nadriadeným plánom pre plán zobrazený v tab. č.8 - návrh detailu plánu režijných nákladov strediska s6xx – ekonomika. Konkrétnu položku (náklad) z tohto plánu je potom možné jednoducho zadať/upraviť vo formulári zobrazenom v tab. č.9, (plán opráv nábytku pre stredisko s600).

Návrh formulárov pre jednotlivé plány počíta s jednoduchým ale funkčným designom. Súhrnné zoznamy (tab č.7 a tab. č.8) budú mať na dolnom konci tri informačné riadky informujúce o:

- (1) celkovom súčte všetkých plánov vo formulári, za sledované obdobie (Suma) a za dielčie obdobia (mesiace, kvartály)
- (2) hodnote z nadriadeného plánu (plán o úroveň vyššie)
- (3) hodnote „Zostáva“, ktorá je rozdielom riadkov 2 a 3

Plány je možné upravovať: dopĺňať, mazať, kopírovať povolené položky, vytvárať ďalšie podriadené plány a uzamykať proti úpravám.

Skratka str.	Stredisko	Suma	04/2009	05/2009	06/2009	07/2009	...
s200	Obchod	120 000	10 000	10 000	10 000	10 000	
s300	Výroba	336 000	28 000	28 000	28 000	28 000	
s400	Nákup	840 000	70 000	70 000	70 000	70 000	
s600	Ekonomika	144 000	12 000	12 000	12 000	12 000	
...	
(1) Celkom	-	2 364 000	197 000	197 000	197 000	197 000	
(2) Nadriadený plán	-	2 364 000	197 000	197 000	197 000	197 000	
(3) Zostáva	-	0	0	0	0	0	

Tabuľka 7: Detailný pohľad na tvorbu plánu celkových režijných nákladov firmy (2. úroveň plánovania).

Stredisko	Popis nákladu	Suma	04/2009	05/2009	06/2009	07/2009	...
s600	Opravy nábytku	12 000	1 000	1 000	1 000	1 000	
s600	Prevádzkové poplatky	13 200	1 100	1 100	1 100	1 100	
s620	Opravy nábytku	6 000	500	500	500	500	
s620	Prevádzkové poplatky	8 400	700	700	700	700	
...	
Celkom	-	120 000	10 000	10 000	10 000	10 000	
Nadriadený plán	-	144 000	12 000	12 000	12 000	12 000	
Zostáva	-	24 000	2 000	2 000	2 000	2 000	

Tabuľka 8: Detailný pohľad na tvorbu plánu režijných nákladov strediska s6xx – ekonomika (3. úroveň plánovania).

Zdroj: Vlastné spracovanie.

ID položky plánu:	xxxx								
Názov plánu:	Plán RN stredisko: ekonomika								
Stredisko:	s600								
Kód nákladu:	N RE Opravy nábytku								
Hodnota za rok:	12 000								
Kvartál 1			Kvartál 2			Kvartál 3			...
3 000			3 000			3 000			...
4/2010	5/2010	6/2010	7/2010	8/2010	9/2010	10/2010	11/2010	12/2010	...
1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	...

Tabuľka 9: Detailný pohľad na tvorbu plánu režijných nákladov strediska s6xx - ekonomika, náklad – Opravy nábytku.

Zdroj: Vlastné spracovanie.

možnostiach dátovej kocky. Tieto osy sú napr.: stredisko, pracovníci, tovar, kódy nákladov atď.. K dispozícii je niekoľko druhov hodnôt osí (položiek):

- a) **plán** – zobrazené plánované hodnoty pre položku,
- b) **skutočnosť** – skutočné hodnoty položky načítané z dokladov IS
- c) **rozdiel** - vypočítané pole: plán + skutočnosť.

Na konci každého stĺpca a riadku je súčtové pole pre rýchlejšiu orientáciu.

Jednou z ďalších funkcií programu OLAP je aj funkcia „drillthrough“. Spúšťa sa nad hodnotovými poľami (číslami) a umožňuje detailný pohľad na zloženie príslušnej hodnoty – zobrazí zoznam dokladov, ktoré majú vplyv na analyzované pole (číslo). Manager tak dokáže úplne presne identifikovať zdroj hodnoty (konkrétne: kde vznikol náklad), resp. dokáže odhaliť nesprávne vyplnený doklad. Je tak schopný s **veľkou presnosťou a rýchlosťou kontrolovať a analyzovať prípadné odchylky od plánu**.

Nástroj OLAP je primárne určený controllerovi spoločnosti, prístup k nemu musia mať však aj ostatní pracovníci, ktorí sú zodpovední za plnenie plánov a kontrolu odchýliek v prvej a druhej línii.

V súvislosti s tvorbou OLAP pohľadov je nevyhnutné, aby mal generálny riaditeľ, ostatní riaditelia a každý vedúci strediska okrem možnosti zobraziť si predvolený pohľad aj možnosť vytvoriť si vlastný pohľad. K tejto činnosti bude dostupný minimálne jeden konzultant zastupujúci stranu dodávateľa. Medzi štandardné (predvolené) pohľady, ktoré bude mať každý zodpovedný pracovník k dispozícii upravené pre jeho stredisko, patria pohľady na:

- **celkový obrat,**
- **celkové náklady,**
- **režijné náklady,**
- **mzdové náklady,**
- **reklamácie.**

Týmto jednoznačne prideleným pohľadom sa zabezpečí vhodná **kontrola odchýliek**. Každý zodpovedný pracovník bude mať svoj vlastný zoznam pohľadov, ktoré bude povinný v 3.týždňových intervaloch kontrolovať (porovnávať s plánom) a prípadné odchýlky reportovať controllerovi. V prípade odklonenia od plánu o viac ako 20% bude musieť byť vygenerovaný protokol o oboznámení generálneho riaditeľa.

4.1.1.1 Reportingový systém

Súčasťou vyhodnocovania plánov je aj reportingový systém. Jedná sa o tlačové zostavy dostupné v novom module controllingu. Tab. č. 10 obsahuje zoznam reportov, príjemcov reportov a periódu – ako často má byť daný report aktualizovaný. Tieto reporty budú pripravované controllerom pravidelne vždy v prvej polovici týždňa uvedenej periódy alebo denne. V mimoriadnych situáciách aj na vyžiadanie.

Názov reportu	Určené komu	Periódna
Kľúčové ukazatele	gen. riaditeľ	kvartálne
Manažérska výsledovka - nákup, predaj, potlač	gen. riaditeľ	mesačne
Marže tovaru podľa obchodníkov	vedúci obchodu export a tuzemsko	mesačne
Marže zakázok	gen. riaditeľ, obchodný riaditeľ	mesačne
Najhoršie zakázky podľa hodnoty krycieho príspevku	gen. riaditeľ, obchodný riaditeľ	mesačne
Marže firemných projektov	gen. riaditeľ, obchodný riaditeľ, vedúci logistiky	mesačne
50 najpredávanejších položiek	gen. riaditeľ, obchodný riaditeľ	mesačne
Dodržanie fixných nákladov	vedúci stredísk	mesačne
Štruktúra pohľadávok a záväzkov	gen. riaditeľ	mesačne
Pohľadávky po splatnosti	gen. riaditeľ, obchodný riaditeľ	mesačne
Stavy zásob podľa skladov	gen. riaditeľ,	mesačne
Stavy zásob - výroba	výrobný riaditeľ	mesačne
Ležiaky na skladoch	obchodný riaditeľ, vedúci nákupu	mesačne
Skladový výpredaj - likvidácia nepredaných zásob	gen. riaditeľ, riaditeľ logistiky	kvartálne
Reklamácie zákazníkov	vedúci obchodu export a tuzemsko	kvartálne
Interná nekvalita	gen. riaditeľ, výrobný riaditeľ	kvartálne
Priame cash-flow firmy	gen. riaditeľ	mesačne
Leasingy	gen. riaditeľ	mesačne
Úvery	gen. riaditeľ	mesačne
Investície	gen. riaditeľ	mesačne
Personálne náklady podľa útvarov	gen. riaditeľ	mesačne
Náklady na vozidlá	gen. riaditeľ,	mesačne
Náklady na komunikáciu	gen. riaditeľ,	mesačne

Tabuľka 10: Zoznam výkazov reportingového systému

Zdroj: Eurofin.

4.1.2 Výhody navrhovaného riešenia

Nový modul finančného controllingu prinesie managementu spoločnosti hlavne aktuálne a reálne informácie o plnení dohodnutých cieľov. Tieto informácie sú nenahraditeľné pre uskutočnenie správnych zmien v spoločnosti.

Odpadá nutnosť používania tabuľkových editorov (Excel) – vyrieši sa problém so zálohovaním plánov, pretože nový modul controllingu je napojený na podnikový ERP, ktorého databáza sa zálohuje každých 24 hodín.

Controller získa komplexný nástroj určený pre podporu plánovania, kontroly a analýzy prípadných odchýliek. Management spoločnosti ocení aktuálne a ľahko dostupné informácie priamo z prostredia ERP.

4.1.3 Nevýhody navrhovaného riešenia

Toto riešenie kladie veľký dôraz na správnosť vyplnených a označených účtovných dokladov, pretože vyhodnocovanie skutočnosti je reálne možné iba z vecne správne označených dokladov. V prípade omylu sa čiastka na faktúre, prevodke, výdajke, premietne do iného poľa.

4.1.4 Náklady navrhovaného riešenia

Medzi najmarkantnejšie nevýhody tohto vylepšenia patrí cena. Spoločnosť REDA a.s. už dlhšiu dobu spolupracuje s poradenskou firmou Teluri s.r.o., ktorá je schopná požadovaný modul controllingu vytvoriť. Predbežná finančná kalkulácia sa pohybuje v hodnotách od 300 000,-Kč do 400 000,-Kč. Detailnejší náhľad na predpokladanú finančnú kalkuláciu je uvedený v tab. č.11.

Položka	Počet hodín	Cena za hodinu	Celková cena
Počiatočná analýza	25	1 500,- Kč	37 500
Konzultácie	150	1 000,- Kč	150 000
Programovanie	100	1 200,- Kč	120 000
Testovanie	50	1 000,- Kč	50 000
Predpokladaná suma celkom:			357 500

Tabuľka 11: Predbežná kalkulácia nákladov na tvorbu nového modulu IS.

Zdroj: Vlastné spracovanie.

4.1.5 Výsledky predbežného testovania

Po nasadení prvej testovacej verzie si bolo možné overiť správnosť teoretických predpokladov vyššie uvedených. Vážnejším problémom sa ukázali byť nesprávne vyplnené doklady, z ktorých vyhodnocovací program OLAP čerpá dáta. To zapríčinilo evidentne nekorektné informácie v stĺpcoch skutočnosti a bolo potrebné chybné vyplnené účtovné doklady opraviť. Na základe tohto zistenia bude potrebné vypracovať dokument, ktorý by mal obsahovať všetky možnosti vyplnenia parametrov dokladov – príslušné kódy, ktoré definujú konkrétnu operáciu (napr. náklad). Tento dokument by mal byť štruktúrovaný jednak podľa typu dokladu (faktúra, prevodka...) a jednak podľa sledovaného plánu (rozpočtu). V prvom prípade (varianta 1) si bude môcť pracovník zadávajúci (resp. kontrolujúci) doklad do IS overiť správnosť zapisovaných parametrov, v druhom prípade (varianta 2) bude popis služieb controllerovi a managementu firmy pre kontrolu kompletnosti a pre ďalšie rozhodovanie. Návrh štruktúry tejto dokumentácie je možné vidieť v tab.12 a tab.13.

Typ dokladu:		Platné od:	Platné do:
Prijatá faktúra		17.11.2009	31.3.2010
Parameter	Popis	Použitý kód	Popis kódu
Stredisko	nákladové stredisko	S100	Obchodní ředitel EXP
		S101	Režie Obchod Export
	
Personalistika	osoba (uživatel vozidla)	B100	Anton Novák
		B101	Elena Strmá
	
Kód nákladu	popis nákladu	N OS001	Leasing
		N OS002	Pohonné hmoty
		N OS003	Opravy a servis
	
Kód 1	ŠPZ vozidla, tel.č., ...	4A18989	BMW 1, ID546
		3B57638	AUDI A4, ID908
		749009889	tel. č. 749009889
	
Kód 2	příčina, důvod, vysvětlení	A001	reklamácia dôvod 1
		A002	reklamácia dôvod 2
	

Tabuľka 12: Návrh dokumentácie správneho vyplnenia dokladov – varianta 1.

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Plán:	Typ dokladu:	Platné od:	Platné do:
Plán nákladov na autá 2010	Prijatá faktúra	17.11.2009	31.3.2010
Parameter	Popis	Použitý kód	Popis kódu
Stredisko	nákladové stredisko	S100	Obchodní ředitel EXP
		S101	Režie Obchod Export
	
Personalistika	osoba (uživatel vozidla)	B100	Anton Novák
		B101	Elena Strmá
	
Kód nákladu	popis nákladu	N OS001	Leasing
		N OS002	Pohonné hmoty
		N OS003	Opravy a servis
	
Kód 1	ŠPZ vozidla	4A18989	BMW 1, ID546
		3B57638	AUDI A4, ID908
	

Tabuľka 13: Návrh dokumentácie správneho vyplnenia dokladov – varianta 2.

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Z rozsahových dôvodov nieje v tejto práci uvedený kompletný zoznam spomínaných parametrov. Za zostavenie a aktualizáciu bude zodpovedný controller firmy.

Prvá verzia úpravy IS aj napriek problémom bola schopná podať hrubý obraz o skutočnom stave a odchylkách od plánovaného stavu. Celkovo možno považovať prvé testovanie za úspešné.

4.2 Zavedenie sledovania vybraných ekonomických ukazovateľov

Po úspešnom zavedení zmien uvedených v predchádzajúcej kapitole navrhujem vytvoriť v prostredí IS jednoduchý formulár, ktorý bude poskytovať aktuálne hodnoty vybraných ekonomických ukazovateľov podniku. Užívateľ (predpokladá sa manager) tak bude mať prehľad o aktuálnom stave a zmene rentability, obrátkovosti, obrate, záväzkoch, pohľadávkach atď... Hodnoty tu uvedené by mali byť aktuálne k predchádzajúcemu dňu (maximálne 24 hodín dozadu). Návrh (design) tohto prehľadu je zobrazený v tab.č.14.

Prehľad ekonomických ukazovateľov			
Profil:	abc..	Nápoveda:	áno
Periódou od:	1.1.2010	Do:	31.12.2010
Ukazovateľ:	Iný dátum	Hodnota	
		Aktuálna	Minulá
Tržby/zamestnanci	1.1.09-31.12.09	0.00	0.00
Rentabilita celkového kapitálu	1.1.09-31.12.09	0.00	0.00
Rentabilita tržieb		0.00	0.00
Obrátkovosť aktív		0.00	0.00
Zadĺženosť		0.00	0.00
Doba obratu zásob		0.00	0.00
Doba obratu pohľadáviek		0.00	0.00
Doba obratu záväzkov		0.00	0.00
Pohotová likvidita		0.00	0.00
Cash-flow	1.1.09-31.12.09	0.00	0.00
Priemerné mzdové náklady		0.00	0.00
Zásoby/aktíva		0.00	0.00
Pohľadávky/aktíva		0.00	0.00
Počet zamestnancov		0.00	0.00
Obrat		0.00	0.00

Tabuľka 14: Návrh prehľadu ekonomických ukazovateľov.

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Tento formulár má intuitívne ovládanie. Ekonomické ukazovatele budú vo formulári voliteľné, každý užívateľ si ich bude môcť zobrazit' ľubovoľne podľa štandardnej ponuky. Doplnenie ďalších, resp. úprava výpočtu štandardných ukazovateľov bude samozrejme možná ale až po zásahu programátora. Pole *Profil* bude ponúkať užívateľsky upravené zoznamy ukazovateľov. Každému zoznamu je priradený reprezentujúci názov. Po kliknutí myšou do tohto poľa sa otvorí rolovacie okno s ponukou názvov profilov, v spodnej časti bude tlačidlo s možnosťou pridať nový zoznam (profil). Existovať budú aj predvolené (štandardné) profily určené pre **rôzne stupne riadenia a rôzne ekonomické situácie**. Predpokladajú sa minimálne 3 stupne riadenia a im priradené ukazovatele (stupne b) a c) budú vidieť hodnoty ukazovateľov za svoje strediská):

- a) **generálny riaditeľ** – tržby/zamestnanci, cash-flow, obrat, ukazovatele rentability,
- b) **riaditelia stredísk** – doba obratu záväzkov, pohotovú likvidita, obrat,
- c) **vedúci stredísk** – mzdové náklady, doba obratu zásob/pohľadáviek.

Pole *Nápoveda* s možnosťou voľby *Áno/Nie*. V prípade možnosti Áno sa pri podržaní kurzora myši nad akýmkoľvek poľom formulára zobrazí krátka nápoveda súvisiaca s daným poľom.

*Periód*a *od/do* definuje obdobie, pre ktoré sa majú ukazovatele v zozname vypočítavať. Pre každý ukazovateľ je ale možné nastaviť iný dátum. Odlišnosť dátumu od hlavnej periódy indikuje stĺpec *Iný dátum*.

Stĺpce hodnôt *Aktuálna* a *Minulá* zobrazujú hodnoty nasledovne:

- **Aktuálna**: hodnota ukazovateľa za vybrané obdobie, vyššiu prioritu pre výpočet má obdobie nastavené v stĺpci *Iný dátum*,
- **Minulá**: zobrazuje hodnotu za rovnako dlhé obdobie bezprostredne predchádzajúce obdobiu v stĺpci *Aktuálna*.

V prípade potreby bude neskôr možné pridať viacero stĺpcov období.

K dispozícii budú tieto štandardné ukazovatele (4):

Tržby/zamestnanci

$$\text{výpočet: } \frac{\text{tržby (celkové výnosy)}}{\text{priemerný prepočítaný počet zamestnancov}}$$

Pridaná hodnota na zamestnanca

$$\text{výpočet: } \frac{\text{tržby-výkonová spotreba}}{\text{priemerný prepočítaný počet zamestnancov}}$$

Rentabilita celkového kapitálu

$$\text{výpočet: } \frac{\text{výsledok hospodárenia + nákladové úroky + daň z príjmu}}{\text{pasíva}} \times 100$$

Rentabilita tržieb

$$\text{výpočet: } \frac{\text{výsledok hospodárenia}}{\text{celkové tržby}} \times 100$$

Počet obrátok aktív celkom za rok (POACR)

$$\text{výpočet: } \frac{\text{celkové tržby}}{\text{aktíva}}$$

Podiel cudzích zdrojov a pasív (CZP)

$$\text{výpočet: } \frac{\text{cudzie zdroje}}{\text{pasíva}} \times 100$$

Doba obratu zásob

$$\text{výpočet: } \frac{\text{počiatočný stav zásob v kvartáli+konečný stav v 1.+2.+3.mesiaci/4}}{\text{tržby za kvartál/90}}$$

Doba obratu pohľadávok

$$\text{výpočet: } \frac{\text{počiat.stav pohľadáviek v kvartáli} + \text{konečný stav v 1.+2.+3.mesiaci} / 4}{\text{tržby za kvartál} / 90}$$

Doba obratu záväzkov

$$\text{výpočet: } \frac{\text{počiat.stav záväzkov v kvartáli} + \text{konečný stav v 1.+2.+3.mesiaci} / 4}{\text{tržby za kvartál} / 90}$$

Pohotovú likviditu

$$\text{výpočet: } \frac{\text{obežné aktíva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé záväzky} + \text{krátkodobé úvery}}$$

Cash-flow

Navrhovaný zoznam všetkých položiek, ktoré by mali byť zahrnuté v online výpočte cash-flow sa nachádza v Prílohe č.3 - Návrh výpočtu Cash-flow.

Priemerné mzdové náklady

$$\text{výpočet: } \frac{\text{celkové mzdové náklady}}{\text{priemerný počet zamestnancov}} \times 100$$

Zásoby/aktíva

$$\text{výpočet: } \frac{\text{zásoby}}{\text{aktíva}} \times 100$$

Pohľadávky/aktíva

$$\text{výpočet: } \frac{\text{pohľadávky}}{\text{aktíva}} \times 100$$

Počet zamestnancov

výpočet: aktuálna hodnota zamestnaných osôb podľa IS – modul mzdy

Tržby za služby a tovar (TSaT)

výpočet: aktuálna hodnota tržieb z predaja tovaru a služieb podľa IS – modul predaj

Ďalej by bolo možné zvoliť si základné ukazatele ziskovosti:

- **EBIT** (Earnings before Interest and Taxes) – zisk pred úhradou nákladových úrokov a dane z príjmu
- **EBT** (Earnings before Taxes) – zisk pred zdanením
- **EAT** (Earnings after Taxes) – zisk po zdanení

Zavedením presnej a pravidelnej kontroly ekonomických ukazovateľov by mala firma dosiahnuť väčšej kontroly nad podnikovými financiami. Značným spôsobom sa tak zlepši fungovanie funkcií controllingu – analýza, kontrola, informačné zabezpečenie managerov.

4.3 Využitie zmien vo finančnom controllingu

4.3.1 Plánovanie

Navrhované úpravy v IS budú mať zásadný vplyv na fungovanie finančného controllingu. Oblasť plánovania získa oporu v novom plánovacom systéme, kde bude možné, jednoduchým spôsobom, zaznamenať a upravovať všetky požadované plány.

Controller by mal, formou úpravy smerníc:

- stanoviť kompletný zoznam plánov pre nasledujúci rok,
- minimálne 5 mesiacov pred začiatkom nasledujúceho roku odoslať podklady a šablóny plánov vedúcim stredísk z dôvodu ich naplnenia hodnotami,

- minimálne 2 mesiace pred začiatkom nasledujúceho roku mať pripravené, odsúhlasené a (do IS) zavedené všetky plány, vrátane určenia zodpovednej osoby.

4.3.2 Kontrola

V náväznosti na novú štruktúru plánovania sa zmení aj spôsob kontroly. Vďaka uskutočnenej zmene v IS bude možné porovnávať skutočnosť s plánovanými hodnotami s dennou aktualizáciou.

Za splnenie konkrétneho plánu je vopred určená zodpovedná osoba. Tá má samozrejme prístup k príslušným tabuľkám vo vyhodnocovacom programe OLAP. Fungovanie tohto programu je bližšie popísané v kapitole 4.1.1. Vyhodnocovanie plánov a kontrola. Na požiadanie je controller schopný vytvoriť nové tzv. pohľady, ktoré pomôžu pracovníkovi lepšie sa zorientovať a vyhodnotiť skutočnosť. Controller v tejto oblasti slúži ako poradca, ktorý pomáha pri vyhodnocovaní plánov a dokáže detailnejšie analyzovať dôvod vzniknutých odchýliek.

4.3.3 Riadenie

Na základe kontroly a následnej analýzy vzniknutých odchýliek v plánoch bude (v závislosti na veľkosti odchylky) za účasti zodpovednej osoby, controllera, finančného a generálneho riaditeľa určený ďalší postup, resp. možnosti nápravy odchylky v súčasnom ale aj v budúcom období. Toto sa bude uskutočňovať na firemných poradách v pravidelných 2 mesačných intervaloch.

4.4 *Vyhodnotenie a prínosy*

Formulár Prehľad ekonomických ukazovateľov je jednoduchý nástroj, ktorý umožní managementu efektívnejšie a flexibilnejšie riadenie spoločnosti. Jeho absolútna naviazanosť na účtovníctvo v ERP je zárukou reálnych dát a anuluje riziko odchylky.

Hlavným dôvodom týchto zmien boli vysoké náklady na prevádzku firmy, ktoré prinútili vedenie začať riešiť otázky spojené so znižovaním nákladov.

Navrhované technické zmeny umožnia rýchlejšie a prehľadnejšie zavedenie a fungovanie controllingu v spoločnosti, so zameraním na oblasť finančného controllingu.

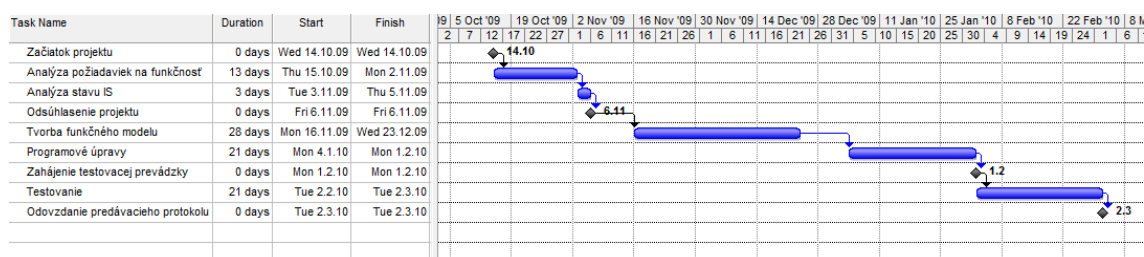
V nedávnej dobe firma obsadila pozíciu controllera, ktorý však nemá dostatočné práva zasahovať do kontroly a riadenia firmy. Tu by som preto rád odporučil vedeniu spoločnosti, aby začlenilo controllera do fungovania firmy v maximálnej možnej miere.

4.4.1 Harmonogram zavádzania nového modulu

Na Obr.6 je možné vidieť jednotlivé fázy a míľniky zavedenia podporného (IS) modulu controllingu spracovaný v programe MS Project. Celkový počet dní potrebných pre tvorbu a zavedenie tohto modulu by nemal prekročiť číslo 140. Plánovaný dátum odovzdania projektu bol stanovený na 2.3.2010.

Zavedenie nového modulu bude obsahovať nasledovné fázy a míľniky:

- **začiatok projektu** – zahájenie projektu, vytvorenie zmluvy,
- **analýza požiadaviek na funkčnosť** – určenie základných parametrov modulu,
- **analýza stavu ERP** – analýza technických možností súčasného ERP,
- **odsúhlasenie projektu** – potvrdenie zadania, podpísanie zmluvy,
- **tvorba funkčného modelu** – vývoj metodologických noriem a smerníc potrebných pre správne fungovanie controllingu, technický návrh modulu,
- **programové úpravy** – nasadenie nového modulu controllingu do prostredia ERP, uskutočnenie potrebných programových zmien,
- **zahájenie testovacej prevádzky** – začiatok testovania nového modulu, určenie testovacích rolí jednotlivým užívateľom – testerom,
- **testovanie** – overovanie správneho fungovania všetkých dohodnutých funkcionalít, komunikácia s dodávateľom a odstraňovanie prípadných nedostatkov,
- **odovzdanie predávacieho protokolu** – dodávateľ odovzdá dokument potvrdzujúci plnú funkčnosť modulu controllingu.



Obrázok 6: Fáze zavádzania nového modulu.

Zdroj: Vlastné spracovanie.

5 ZÁVER

Spoločnosť REDA a.s. sa rozhodla zásadným spôsobom zmeniť veľkú časť riadenia firmy. Je to náročný proces, ktorý si vyžaduje nemalé finančné a časové prostriedky. Je však potrebné využiť tieto prostriedky čo najefektívnejšie a vytvoriť ucelený systém plánovania, kontroly a riadenia, ktorý firme prinesie nielen väčšiu stabilitu a poriadok ale hlavne zvýši zisk. To, čo táto firma potrebuje, sa skrýva pod názvom controlling.

Predpokladom úspešnej aplikácie navrhovaných zmien je predovšetkým:

- dostatočná podpora zo strany zamestnancov firmy,
- štandardné správanie súčasného ERP - aj po programátorskej stránke,
- ochota managementu investovať,
- stabilný a spoľahlivý dodávateľ úprav.

Tieto predpoklady sú samozrejme aj rizikami projektu. Pre včasné a uspokojivé dokončenie projektu sú nevyhnutné všetky z uvedených kritérií, preto na ich zabezpečenie by mal byť kladený veľký dôraz ešte pred samotným začiatkom projektu.

Výsledkom diplomovej práce je dokument obsahujúci potrebné teoretické východiská a praktický návrh časti metodiky a technického zabezpečenia hlavných funkcií controllingu – plánovanie a kontrola.

Záverom je možné konštatovať, že ciele práce, aj napriek niektorým problémom (nutnosť prepracovať dátové kocky v prog. OLAP), boli splnené, a som presvedčený, že podnik realizáciou tohto návrhu získa silný podporný IT nástroj controllingu integrovaný v prostredí súčasného ERP.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATURY

Knihy

- (1) ESCHENBACH, R. *Controlling*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2004, 816s. ISBN 80 7357-035-1.
- (2) CHLUP, M. *Využití controllingu v podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 100 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Miloš Konečný, DrSc.
- (3) KONEČNÝ, M. - REŽŇÁKOVÁ, M. *Controlling*. 2. vyd. Brno: Novotný, 2003. 143 s. ISBN 80-214-2456-7.
- (4) KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. 9.vydání, Brno: VUT BRNO-Fakulta podnikatelská, 2002. 102 s. ISBN 80-214-2564-4.
- (5) MIKOVCOVÁ, H. *Controlling v praxi*. 1. vyd. Praha: Čeněk, 2007. 183 s. ISBN 978 80-7380-049-9.
- (6) POŠVAŘ Z. - ERBES, J. *Management I*. 1. vyd. Brno: MZLU v Brně, 2002. 156 s. ISBN 80-7157-633-6.
- (7) REŽŇÁKOVÁ, M. - ZINECKER, M. *Finanční management II. část*. 1. vyd. VUT v Brně, 2002. 111 s. ISBN 80-214-2250-5.
- (8) RUD, Olivia Parr. *Data mining : praktický průvodce dolováním dat pro efektivní prodej, cílený marketing a podporu zákazníku (CRM)*. Preklad Ivo Magera, Milan Daněk. Praha : Computer Press, 2001. 329 s. ISBN 80-7226-577-6.
- (9) SODOMKA, P. *Informační systémy v podnikové praxi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2006. 352 s. ISBN 80-251-1200-4.
- (10) SYNEK, M. - KISLINGEROVÁ, I. *Základy controllingu*. Ostrava: Montanex, 1999. ISBN: 80-7225-012-4.
- (11) SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 1996. 456 s. ISBN 80-7169-211-5.
- (12) TVRDÍKOVÁ, M. *Zavádění a inovace informačních systémů ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 112 s. ISBN 80-7169-703-6.
- (13) VOLLMUTH, H. J. *Controlling : Nový nástroj řízení*. 2. vyd. Praha : Profess Consulting, 1998. 136 s. ISBN 80-85235-54-4.

- (14) VOŘÍŠEK, J. *Strategické řízení informačního systému a systémová integrace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 323 s. ISBN 80-85943-40-9.
- (15) ŽIVĚLOVÁ, I. *Finanční řízení podniku I*. Brno: ES MZLU, 2003. 105 s. ISBN 80-7157-339-6.

Zákony a vládní vyhlášky

- (16) Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví ze dne 1. 1. 2010

Online

- (17) SODOMKA, P. *Aktuální trendy vývoje českého ERP trhu (závěrečná část)*. CVIS [online]. 31. 12. 2009 [02. 03. 2010]. Dostupné na WWW: <http://www.cvis.cz/index_cz.htm>.

ZOZNAM OBRÁZKOV A TABULIEK

Obrázok 1: Rozklad odchylky.	17
Obrázok 2: Holisticko – procesný pohľad na podnikové informačné systémy	29
Obrázok 3: All-in-One ERP systémy v segmente firiem od 250 do 1000 zamestnancov. (17).....	36
Obrázok 4: Hierarchické zaradenie funkcie controllera v REDA a.s.	37
Obrázok 5: Analytický program OLAP.....	48
Obrázok 6: Fáze zavádzania nového modulu.	60
Tabuľka 1: Schopnosti a znalosti controllera.	23
Tabuľka 2: Obrat REDA a.s. v rokoch 2005 - 2009, v tis. Kč.....	34
Tabuľka 3: Náklady REDA a.s. v rokoch 2005 - 2009, v tis. Kč	35
Tabuľka 4: Prehľad a význam vybraných dokladov v IS.	39
Tabuľka 5: Navrhovaný zoznam plánov (kníh).....	44
Tabuľka 6: Navrhovaný zoznam plánov (kníh) a k nim priradené zodpovedné osoby..	45
Tabuľka 7: Detailný pohľad na tvorbu plánu celkových režijných nákladov firmy (2. úroveň plánovania).....	46
Tabuľka 8: Detailný pohľad na tvorbu plánu režijných nákladov strediska s6xx – ekonomika (3. úroveň plánovania).....	47
Tabuľka 9: Detailný pohľad na tvorbu plánu režijných nákladov strediska s6xx - ekonomika, náklad – Opravy nábytku.	47
Tabuľka 10: Zoznam výkazov reportingového systému.....	50
Tabuľka 11: Predbežná kalkulácia nákladov na tvorbu nového modulu IS.	51
Tabuľka 12: Návrh dokumentácie správneho vyplnenia dokladov – varianta 1.	52
Tabuľka 13: Návrh dokumentácie správneho vyplnenia dokladov – varianta 2.	53
Tabuľka 14: Návrh prehľadu ekonomických ukazovateľov.	54
Tabuľka 15: Kapitálové zloženie v REDA a.s. v rokoch 2005*- 2009 v tis. Kč.....	68
Tabuľka 16: Ukazatele likvidity firmy REDA a.s. pre roky 2005* - 2009	68
Tabuľka 17: Ukazatele rentability firmy REDA a.s. v rokoch 2005* - 2009.....	69
Tabuľka 18: Ukazatele aktivity firmy REDA a.s. v rokoch 2005* - 2009 v tis Kč.....	70
Tabuľka 19: Ukazatele zadĺženosti firmy REDA a.s. v rokoch 2005* - 2009	70

Graf 1: Vývoj obratu REDA a.s. v rokoch 2005 – 2009, v tis. Kč	35
Graf 2: Vývoj nákladov REDA a.s. v rokoch 2005 – 2009, v tis. Kč.....	35
Graf 3: <i>Vývoj kapitálového zloženia v REDA a.s. v rokoch 2005*- 2009</i>	68

ZOZNAM SKRATIEK

IS	– informačný systém
ERP	– Enterprise Resource Planning (podnikový informačný systém)
KP	– krycí příspěvek
OLAP	– Online Analytical Processing (technológia uloženia dát v databázi, určenej na analýzu)
OLTP	– OnLine Transaction Processing (technológia uloženia dát v databázi, určenej na bežnú modifikáciu)
CRM	– Customer Relationship Management (riadenie vzťahu so zákazníkmi)
SCM	– Supply Chain Management (riadenie dodávateľských reťazcov)
MIS	– Management Information System (manažérsky IS)
BI	– Business Intelligence
MS	– Microsoft

PRÍLOHY

Príloha č. 1: Vybrané ukazatele z finančnej analýzy.

Príloha č. 2: Strediská.

Príloha č. 3: Návrh výpočtu Cash-flow.

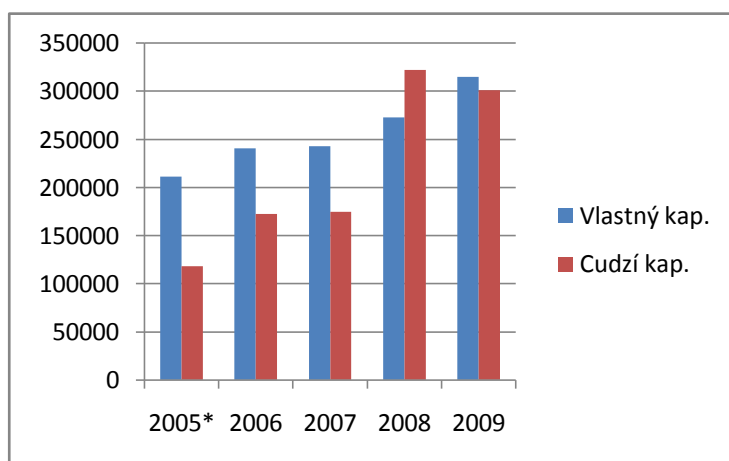
Príloha 1- Vybrané ukazatele z finančnej analýzy

Kapitálové zloženie

Kapitálové zloženie v REDA a.s. v rokoch 2005*- 2009 v tis. Kč					
Rok	2005*	2006	2007	2008	2009
Vlastný kap.	211291	240791	242876	273003	314831
Cudzí kap.	117955	172676	174680	322483	301129

Tabuľka 15: Kapitálové zloženie v REDA a.s. v rokoch 2005*- 2009 v tis. Kč

Zdroj: Výročné správy REDA a.s.



Graf 3: Vývoj kapitálového zloženia v REDA a.s. v rokoch 2005*- 2009

Zdroj: Výročné správy REDA a.s.

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity firmy REDA a.s. pre roky 2005* - 2009					
	2005*	2006	2007	2008	2009
Bežná likvidita	4,169	3,494	3,184	3,445	5,349
Pohotovú likvidita	1,369	0,676	0,918	0,843	1,013
Okamžitá likvidita	0,632	0,074	0,096	0,067	0,104

Tabuľka 16: Ukazatele likvidity firmy REDA a.s. pre roky 2005* - 2009

Zdroj: Výročné správy REDA a.s.

Ukazovatele likvidity skúmajú schopnosť podniku hradiť svoje krátkodobé záväzky. Okamžitá likvidita má doporučené hodnoty 0,2 – 0,5. Vyššie hodnoty sa považujú za zlé hospodárenie s kapitálom. Hodnoty naznačujú nízku likviditu a s tým spojené riziko splácania svojich záväzkov. Pohotová likvidita má štandardné hodnoty 1 – 1,5 a bežná likvidita sa optimálne pohybuje v hodnotách 2 – 3. Vyššie hodnoty bežnej likvidity poukazujú na väčšie skladové zásoby. Ukazovatele likvidity patria medzi najdôležitejšie ukazovatele pri posudzovaní žiadosti o úver.

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability firmy REDA a.s. v rokoch 2005* - 2009					
	2005*	2006	2007	2008	2009
ROI	0,087	0,063	0,034	0,051	0,075
ROA	0,110	0,085	0,048	0,062	0,095
ROE	0,136	0,109	0,058	0,111	0,147
ROCE	0,126	0,104	0,059	0,112	0,147
ROS	0,049	0,048	0,022	0,046	0,066
Finančná páka	1,560	1,717	1,719	2,181	1,956

Tabuľka 17: Ukazatele rentability firmy REDA a.s. v rokoch 2005* - 2009

Zdroj: Výročné správy REDA a.s.

Ukazatele rentability dávajú do pomeru zisk dosiahnutý podnikaním so zdrojmi, ktoré boli použité na jeho dosiahnutie. Ukazatele rentability vloženého kapitálu (ROI) a rentability celkových aktív (ROA) majú štandardné hodnoty 0,12 – 0,15. Hodnoty nad 0,15 sú vynikajúce. Z tabuľky je možné vidieť, že hodnoty v sledovanom období nedosahujú ani štandardných hodnôt, čo poukazuje na plytvanie so zdrojmi. Hodnoty ukazateľa rentability vlastného kapitálu dosahujú priemerných hodnôt. Finančná páka je efekt zvyšovania rentability vlastného kapitálu použitím cudzieho kapitálu. Hodnoty tohoto ukazovateľa sú podpriemerné vo všetkých sledovaných rokoch.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity firmy REDA a.s. v rokoch 2005* - 2009 v tis Kč					
Rok	2005*	2006	2007	2008	2009
Obrat celkových aktiv	1,782	1,330	1,516	1,107	1,144
Obrat stálých aktiv	4,697	3,886	3,899	2,485	2,536

Tabuľka 18: Ukazatele aktivity firmy REDA a.s. v rokoch 2005* - 2009 v tis Kč

Zdroj: Výročné správy REDA a.s.

Ukazateľmi aktivity meriame efektívnosť hospodárenia s aktívami. Obrat celkových aktiv udáva počet obrátok celkových aktiv v tržbách (za rok) a jeho doporučená hodnota je 1,5 – 3. Hodnoty spoločnosti sú mierne podpriemerné. Obrat stálých aktiv meria využitie stálých aktiv a tieto hodnoty by mali byť vyššie ako hodnoty predchádzajúceho ukazateľa. Množstvo stálých aktiv má v sledovanom období rastúcu tendenciu.

Ukazatele zadĺženosti

Ukazatele zadĺženosti firmy REDA a.s. v rokoch 2005* - 2009					
	2005*	2006	2007	2008	2009
Celková zadĺženosť	0,358	0,418	0,418	0,542	0,489
Koeficient samofinancovania	0,641	0,582	0,582	0,458	0,511
Ukazateľ úrokového pokrytia	10,344	11,183	3,503	4,326	5,139

Tabuľka 19: Ukazatele zadĺženosti firmy REDA a.s. v rokoch 2005* - 2009

Zdroj: Výročné správy REDA a.s.

Ukazatele zadĺženosti udávajú vzťah medzi cudzími zdrojmi a kapitálom (resp. jej zložkami). Celkovú zadĺženosť môžeme charakterizovať ako dobrú, rešpektuje pravidlo 50:50. Ukazateľ úrokového pokrytia vyjadruje koľkokrát presahuje zisk platené úroky. Za štandardné sa považuje hodnota 3, dobre fungujúce podniky dosahujú hodnôt 6 – 8. Sledovaný podnik dosiahol veľmi dobrých hodnôt v rokoch 2005 a 2006 a to vďaka nízkym nákladovým úrokom.

Príloha 2 – Strediská

Skratka	Popis
S100	S100 Obchodný riaditeľ EXP
S101	S101 Réžia Obchod Export
S110	S110 Región CENTRAL
S120	S120 Región WEST
S130	S130 Región NORTH
S140	S140 Región SOUTH - EAST
S150	S150 Región SERVIS ZAHR. POB.
S160	S160 Buchtův kopec
S200	S200 Obchodný riaditeľ ČR
S201	S201 Réžia Obchod ČR
S220	S220 Obchodné oddelenie Brno
S230	S230 Obchodné oddelenie Praha
S240	S240 Obchodné oddelenie Zlín
S250	S250 Obchodné oddelenie Ostrava
S260	S260 Obchodné oddelenie Plzeň
S270	S270 Key Account
S280	S280 GOLF
S300	S300 Výrobný riaditeľ
S301	S301 Réžia Výroba
S310	S310 DTP printy
S350	S350 Potlač
S359	S359 Brigádnici výroba
S400	S400 Nákupný riaditeľ
S401	S401 Réžia Nákup
S410	S410 Nákup
S450	S450 DTP štúdio
S470	S470 Vývoj prod., výroba kat.
S500	S500 Finančný riaditeľ
S501	S501 Réžia Ekonomika
S510	S510 Účtáreň
S600	S600 Riaditeľ pre logistiku
S601	S601 Réžia Logistika
S610	S610 Sklad
S619	S619 Brigádnici sklad
S630	S630 Kontrola kvality
S640	S640 Logistika
S649	S649 Brigádnici logistika
S700	S700 Manažér IT
S701	S701 Réžia IT
S900	S900 Manažér pre SÚM
S901	S901 Réžia SÚM
S991	S991 Sekretariát GR
S999	S999 Generálny riaditeľ

Príloha 3 – Návrh výpočtu Cash-flow

Cash-flow		Hodnota
P. Stav peňažných prostriedkov a peňažných ekvivalentov na začiatku sledovaného obdobia		
Peňažné toky z hlavnej zárobkovej činnosti (prevádzková činnosť)		
Z.	Účtovný zisk alebo strata z bežnej činnosti pred zdanením	
A. 1	Úpravy o nepeňažné operácie	
A. 1 1	Odpisy stálych aktív a umorovanie opravnej položky k nadobudnutému majetku	
A. 1 2	Zmena stavu opravných položiek, rezerv	
A. 1 3	Zisk z predaja stálych aktív	
A. 1 4	Výnosy z dividend a podielov na zisku	
A. 1 5	Výúčtované nákladové úroky s výnimkou kapitalizovaných a vyúčtované výnosové úroky	
A. 1 6	Pripadné úpravy o ostatné nepeňažné operácie	
A. *	Čistý peňažný tok z prevádzkovej činnosti pred zdanením, zmenami prac. kapitálu a mim.položkami	
A. 2	Zmeny stavu nepeňažných zložiek pracovného kapitálu	
A. 2 1	Zmena stavu pohľadáviek z prevádzkovej činnosti, prechodných účtov aktív	
A. 2 2	Zmena stavu krátkodobých záväzkov z prevádzkovej činnosti, prechodných účtov pasív	
A. 2 3	Zmena stavu zásob	
A. 2 4	Zmena stavu krátkodobého finančného majetku nespadajúceho do peňažných prost. a ekvivalentov	
A. **	Čistý peňažný tok z prevádzkovej činnosti pred zdanením a mimoriadnymi položkami	
A. 3	Výplatené úroky s výnimkou kapitalizovaných	
A. 4	Prijaté úroky	
A. 5	Zaplatená daň z príjmov za bežnú činnosť a domeranie dane za minulé obdobia	
A. 6	Prijmy a výdaje spojené s mimoriadnym hospodárskym výsledkom vrátane dane z príjmu	
A. ***	Čistý peňažný tok z prevádzkovej činnosti	
F. Čisté zvýšenie resp. zníženie peňažných prostriedkov		
R. Stav peňažných prostriedkov a peňaž. ekvivalentov na konci sledovaného obdobia		